

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES

D'Alger

EHEC

**Mémoire de fin d'étude pour l'obtention du diplôme de Master en
sciences commerciales**

Option : Supply Chain Management

THEME

**L'apport du management de la production sur
la performance commerciale de l'entreprise**

CAS : ABC Pepsi

Elaboré et Présenté par :

M^r. ZERROUT Mohamed Islam

Encadré par :

M^{lle}. BENMILOUD Meriem

2^{ème} promotion

Septembre 2015

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES

D'Alger

EHEC

**Mémoire de fin d'étude pour l'obtention du diplôme de Master en
sciences commerciales**

Option : Supply Chain Management

THEME

**L'apport du management de la production sur
la performance commerciale de l'entreprise**

CAS : ABC Pepsi

Elaboré et Présenté par :

M^r. ZERROUT Mohamed Islam

Encadré par :

M^{lle}. BENMILOUD Meriem

2^{ème} promotion

Septembre 2015

Dédicace

Je dédie ce travail à ma mère.

*A mon père d'avoir été toujours soutenu, physiquement, moralement et financièrement
durant tous mon parcours universitaire.*

A mes frères Soheib et Koseil, mes sœurs Rihab et Chirez.

*A mes grandes mères Fatima et Amria que dieux vous garde pour nous, à mes tantes
Wahiba, Ratiba, Nadia, Ahlem et aussi mes cousines Asma et Cherifa, qui m'ont soutenu
durant les moments les plus dures de ma vie.*

A mes oncle Dahmen, Tarek, Mohamed, Kader, Salim et Habib.

A mes petites cousines Yasmine, Sanaa, Razane, Ritej et Rawane.

Mes petits cousins Naim et Riad.

*A tous les vraies que j'ai rencontré dans l'université, et qui ont devenu des personnes plus
importantes dans ma vie, et spécialement, tonton Djamel, Tamer, Raouf, Didine, Azzedine,
Fares, Yacine, Younes, Naim, Omar, Célia, Amina, Nesrine, bilel, Yasmine et Asma.*

*Et à tous mes amis de quartier Moh l'usma, Moh chiheb, bilel, Lakhder, Mita, Fares,
Mimo, Zohir, Waheb et Hassouna.*

*Et à la fin, un grand dédicace à tous les être chères que j'ai perdu mes grands-pères
Mohamed et Abdellah, ma tante Fadila et mon oncle Radouane, je ne vous oublierai
jamais (que dieu le plus grand vous accord sa clémence.*

Remerciement

Je remercie en premier lieu le bon dieu de pouvoir me donné la force et la santé pour élaborer ce travail.

Mes Vifs Remerciements vont à mon encadreur au niveau de l'EHEC M^{elle} .BENMILOUD Meriem pour leur soutien et ses conseils pertinents et précieux, ainsi qu'à mon encadreur au niveau d'ABC Pepsi M^{elle} .HAMZA Rachida pour son suivi, accompagnement.

Je tiens aussi à témoigner ma profonde gratitude au personnel de la direction logistique, particulièrement à M^{elle}. Samira, chef service matière première, M^r. Khaled, Adjoint directeur de production, M^r. Sofiane OUKIL, M^r. ZIOUAN Hocine directeur des ressources humain et M^d LAGHA directrice d'approvisionnement pour leur précieuse aide ainsi qu'à toute personne dans l'entreprise ayant contribué au bon déroulement de mon stage.

Liste des tableaux

N° tableau	Titre	Page
01	L'objectif des ventes et de production juin 2015	71
02	Quantité produite en juin 2015 par parfum	77
03	Temps d'ouverture machine mois de juin	77
04	Temps des arrêts programmés.	77
05	Temps des arrêts non programmés.	77
06	Temps d'ouverture machine.	77
07	Capacité de production pour chaque ligne	78
08	production du mois de juin produit par volume de produit.	78
09	Production de la ligne KRONES.	78
10	L'évolution de chiffre d'affaire.	82
11	L'évolution de la part de marché.	83
12	L'évolution de nombre client.	84

Liste des figures

N° de la figure	Titre	Page
01	Processus de management	3
02	Système de production	5
03	Processus de la production au sein de processus de la création de la valeur.	6
04	les contraintes internes et externes du management de la production.	8
05	Les différents plans de production	12
06	Exemple de DRP d'un seul produit	14
07	Les besoins dépendants et les besoins indépendants	15
08	Les flux KANBAN	16
09	la séparation entre les opérations internes et externes par la méthode SMED	20
10	Les sources de la performance	41
11	Les niveaux de mesure de la performance	42
12	Courbe de performance dans le temps d'une équipe.	42
13	Les étapes successives de la fonction commerciale.	56
14	L'organigramme de la fonction logistique.	65
15	L'organigramme de département gestion des stocks	67
16	L'organigramme de département logistique des ventes	68
17	Processus d'achat	68
18	La direction d'usine et d'atelier	69
19	Le rôle de PA	72
20	le chemin de produit PET dans la ligne SIPA	75

21	Département vente Alger	80
22	Département vente centre	81
23	Département vent ouest	81
24	Département vente Est 1	82
25	Département vente Est 2	82
26	L'évolution de chiffre d'affaire	83
27	L'évolution de part de marché	84
28	L'évolution de nombre de clients	85
29	Les 5 forces de Porter	89

Liste des abréviations

Abréviation	Désignations
ABC	Atlas Bottling Corporation
PET	Bouteille en plastique
RB 30	La petite bouteille en verre de 30 CL
RB 100	La grande bouteille en verre de 1L
SCM	Supply Chain management
PDP	Plan directeur de Production
PIC	Plan industriel et Commercial
MRP	Materiel Ressources Planning
BB	Bon de Besoin
PA	Product Aviablility

Résumé :

Face aux évolutions économiques et technologiques, le management de production revêt aujourd'hui un caractère stratégique pour l'entreprise industrielle. Considérée au départ comme une simple combinaison productive relativement isolée, elle devient aujourd'hui un processus de production intégré. Cette évolution s'explique notamment grâce au développement de relations de type coopératif dans et entre entreprises, mais aussi grâce aux nouvelles technologies de l'information. Ce changement d'état résulte aussi d'une complexification dans ses enjeux et ses objectifs.

De plus, la performance commerciale, elle aussi est devenue une vitale pour le développement des entreprises, et leurs évolution dans le temps, après avoir été une simple fonction, de nos jours, elle est considérée comme stratégique, et une aide pour la prise des décisions, et cela se traduit par l'adaptation des nouveaux outils et méthodes pour la rendre plus efficace en matière des coûts et un avantage concurrentiel pour assurer leurs pérennité.

SOMMAIRE :

Introduction générale.

Chapitre 1 : le management de production.

Section 1 : l'univers conceptuel de management de la production.....2

Section 2 : l'organisation de la production.....11

Section 3 : les enjeux et limites de management de la production.....22

Chapitre 2 : la performance commerciale.

Section 1 : la performance.....35

Section 2 : la performance et les notions voisines.....47

Section 3 : la performance commerciale.....54

Chapitre 3 : l'étude de cas ABC Pepsi.

Section 1 : ABC PEPSI.....63

Section 2 : le management de la production et la performance commerciale d'ABC Pepsi.....70

Section 3 : l'analyse interne et externe.....85

Section 4 : l'analyse environnementale.....89

Annexes.

Introduction générale :

Depuis 1950 jusqu'au 2009, les échanges mondiaux ont été multipliés par 20 par rapport aux années précédentes, 80% de ces échanges sont transités par la voie maritime. 500 millions de conteneurs sont transportés chaque année pour rejoindre les plus grands centres de consommation telle que Rotterdam, New York, Dubaï...etc.

Ces résultats ne sont pas venus de vain, car ils reflètent l'évolution du marché mondiale depuis que le capitalisme a vu le jour.

Au l'aube des années 90, l'Algérie et étant qu'un pays en voie de développement a connu une transition économique, en passant de communisme vers l'économie du marché, ce qui a suscité la création de plusieurs entreprises privés par des contrats de partenariat ou par des fonds propres dans des secteurs divers.

Aujourd'hui, la concurrence qui ne cesse pas d'accroître sur le marché algérien met l'intelligence et les moyens des entreprises en défi, ainsi leurs subsistance, ce qui exige à ces dernières à être plus compétitives, réactives, et plus performantes en matière de qualité, de cout, et de délai, et les obligent à opter pour des techniques et des méthodes adéquates avec leurs compétences et son environnement.

Parmi ces techniques et méthodes, on trouve ceux du management de la production, ces derniers sont adoptées par la plupart des entreprises algériennes, qui cherchent à perpétuer dans un environnement qui est devenu de plus en plus compliqué depuis que l'état algérienne a décidé d'ouvrir les portes de son marché sur les investisseurs, en maîtrisant les deux enjeux majeur d'une guerre économique qui sont la fonction production et la commerciale qui constituent la raison d'être de toute entreprise a un but lucratif.

Plus la concurrence augmente, et les produits et services offerts se varient sur un marché, plus que les exigences en matière de la performance commerciale devienne un nécessité indispensable pour les entreprises.

Malgré l'apparition récente de ce concept dans le monde des affaires, cela n'a pas lui empêché pour qu'il soit le premier souci de tous les managers et les décideurs au sein des entreprises, et occupé une place particulière dans l'élaboration de leurs stratégies.

Avec cet enchaînement des idées, on a choisi de mener une étude dans le domaine qui était toujours conservé que pour les étudiants qui ont des autres formations que celle du commerce et d'économie.

Notre conscience scientifique nous a amené à ABC Pepsi, une parmi les entreprises leaders dans la production de la grande consommation et plus précisément dans l'industrie des boissons gazeuses.

Pour notre étude, on a posé la problématique suivante : « quel est l'apport du management de la production sur la performance commerciale ? »

Pour bien cerner notre recherche, on a décortiqué notre problématique, en quatre sous-questions :

- Q₁ : qu'est-ce que le management de la production et qu'est-ce que la performance commerciale ?
- Q₂ : quel est l'apport du management de la production sur la réactivité de l'entreprise ?
- Q₃ : quel est l'apport du management de la production sur la flexibilité de l'entreprise.
- Q₄ : quel est l'apport du management de la production sur l'optimisation des coûts ?

Et pour bien traiter notre étude, nous avons posé l'hypothèse suivante :

« Le management de la production a un apport positif sur la performance commerciale ».

Qu'on a subdivisé à 4 hypothèses :

- H₁ : le management de la production est l'ensemble des techniques qui organisent et ordonnent la production des biens et services, la performance commerciale est l'ensemble des indicateurs qui traitent le rendement de la fonction commerciale et son efficacité dans le court, moyen, et long terme.
- H₂ : le management de la production a un apport positif sur la réactivité de l'entreprise.
- H₃ : le management de la production a un apport positif sur la flexibilité de l'entreprise.

- H₄ : le management de la production a un apport positif sur l'optimisation des coûts.

En effet, on a choisi trois méthodes pour clarifier notre étude et assurer l'efficacité de notre recherche, qui sont l'analyse interne et une étude externe de l'entreprise, pour illustrer son pouvoir de résister plus long temps sur le marché des boissons gazeuses (les 5 forces de PORTER), et une analyse interne et externe de l'environnement de cette dernière (PESTEL), les trois méthodes sont basées sur une étude documentaire.

Chapitre 1 : le management de la production.

Avec l'évolution de la concurrence, la maîtrise de processus de la production qui représente le cœur de métier de l'entreprise, est devenu indispensable, pour cela nous allons évoquer dans ce chapitre le management de la production, qu'est-ce que c'est le management de la production ?, qu'elles sont ses outils ?, et qu'elle est son champ d'intervention et sa limite ?

Section 1 : L'univers conceptuel du management de production.

Sous-section 1 : vers une définition pour le management de la production.

Dans cette sous-section nous allons définir le management, la production et illustrer le lien entre eux pour trouver une définition claire et précise au management de la production qui est devenu un outil incontournable dans un environnement où la concurrence est très intensifiée.

1. Le management :

1.1 La définition de management :

« Le management est la conduite, et la direction d'une entreprise, grâce à un ensemble des techniques d'organisation et de gestion d'une affaire.

Le management consiste à organiser les situations et à les anticiper, de façon à prendre soin d'autrui pour constituer un groupe solidaire, capable de vivre harmonieusement au sein d'un foyer bien tenu, afin de réussir à produire et à conserver un patrimoine ; c'est aussi l'art et la manière qu'ont les managers de diriger les affaires. Ils ont aussi le devoir de se manager pour être plus efficace. »¹

« Le management peut se définir comme une démarche rationnelle par laquelle les ressources humaines, physiques et financières sont coordonnées vers la réalisation des buts poursuivis. C'est un processus qui consiste à planifier, organiser, diriger et contrôler les activités, de façon à en tirer un rendement optimal en fonction d'une philosophie. » Marcel LAFLAMME

De ces définitions marquées ci-dessus, nous retenons que le management est la façon qui permet de conduire, piloter et gérer une ou plusieurs personnes dans une organisation, dans le but de réaliser les objectifs que nous avons déjà fixés.

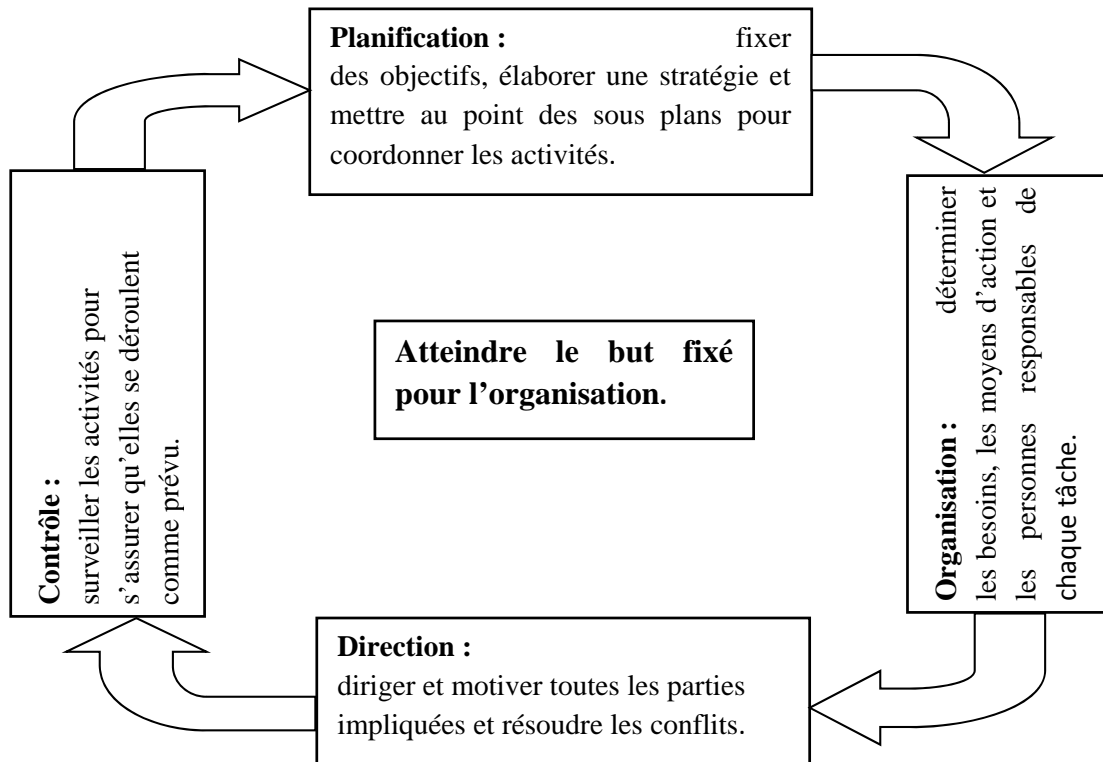
Vraisemblablement, Il ne s'agit pas seulement de piloter le groupe et de le diriger mais plutôt de le manager d'une manière optimale, pour objet de minimiser au maximum les coûts, le rendement des personnels et favoriser la création de la valeur.

¹ GABILLET, (P) : « Management », Edition Pearson, France, 4^{ème} édition, 2004, P.29.

1.2 Le processus de management :

Le processus de management s'étale sur quatre activités essentielles pour le bon déroulement de toute organisation, et que le lien entre ces quatre étapes est une condition *sine-qua-none*.

Figure n° 01 : Le processus de management.



Source : GABILLET, Management, 4^{ème} édition, édition Pearson 2004, France, P29.

➤ **La planification :**

C'est la première étape de processus de management qui consiste de définir les objectifs globaux de l'entreprise, établir la stratégie générale et les plans nécessaires qui mènent à la réalisation de ces derniers.

Donc la tâche de manager est d'assurer une certaine organisation qui doit permettre la répartition des tâches qui vont être exécutés et la clarification d'autorité de chacune des personnes (le niveau de la prise de décision).

➤ **L'organisation :**

C'est la seconde étape de processus de management qui compte la mise en œuvre les moyens essentiels pour créer une meilleure atmosphère au sein de l'entreprise pour réaliser les objectifs soulignés.

Donc elle englobe tous les moyens de motivation, la mise en place la structure organisationnelle, la procédure administratif, les canaux de communication entre les différents employés et la répartition des tâches.

➤ **La direction :**

C'est la troisième étape de ce processus qui contient le suivi d'exécution des tâches qui ont été confiées à chaque personne, la réalisation des objectifs, et l'évaluation des écarts.

➤ **Contrôle :**

C'est la dernière étape du processus de management qui consiste d'analyser les écarts entre ce qui était réalisé et ce qui était prévu, et pour cela les dirigeants doivent examiner et découvrir les erreurs commises par le groupe dans le but de les corriger et veiller que ça ne se reproduisent pas dans futur.

2. La production :

La production est une fonction très ancienne, existe depuis l'antiquité et qui présente la pierre angulaire des entreprises industriels.

2.1 La définition de la production :

« La fonction production consiste à produire, en temps voulu, les quantités demandée par les clients dans des conditions de coût de revient et de qualité déterminés en optimisant les ressources de l'entreprise de façon à assurer sa pérennité, sa compétitivité et son développement. »¹

« La production est une activité économique exploitant les ressources du travail et du capital (appelées facteurs de production) dans le but de réaliser des biens ou des services à partir de consommations intermédiaires (biens ou services achetés à d'autres entreprises puis transformés). Cette activité s'exerce dans une unité institutionnelle de type entreprise, administration ou encore association. »²

La production est l'activité qui se base sur l'exploitation des ressources disponible au sein de l'entreprise, dans le but d'effectuer une transformation et/ou combinaison sur eux, afin de créer des biens et services destinés à la commercialisation.

2.2 Le système de production :

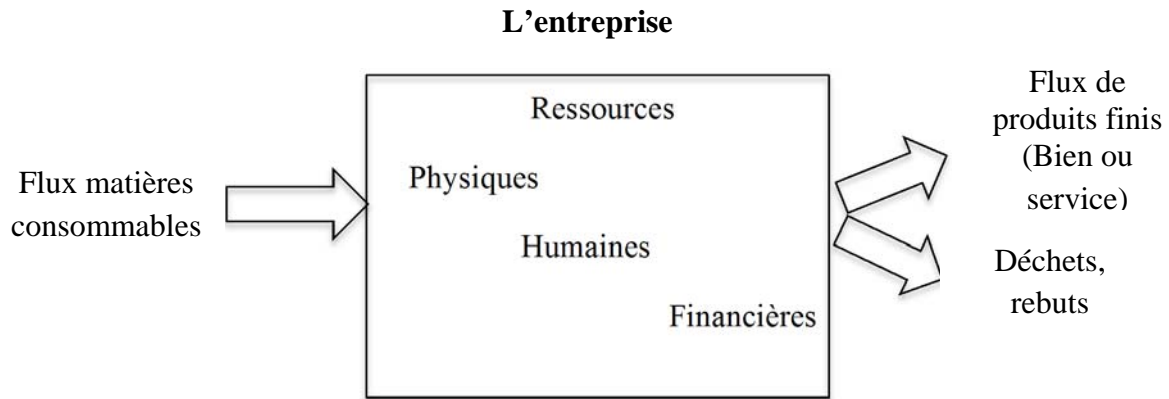
Le système de production regroupe l'ensemble des ressources qui conduisent à la création de biens ou de services, Afin de réaliser les objectifs prévus. L'entreprise possède trois types de ressources :

¹ Georges Javel, organisation et gestion de la production, 4^{ème} édition, France, 2010, P 2

² <http://www.journaldunet.com/business/pratique/dictionnaire-economique-et-financier/15112/production-definition.html> (03/06/2015 à 11:56)

- des ressources physiques.
- des ressources humaines.
- des ressources financière

Figure n° 02: le système de production.



Source : Georges Javel, organisation et gestion de la production, 4^{ème} édition, France, 2010, P1.

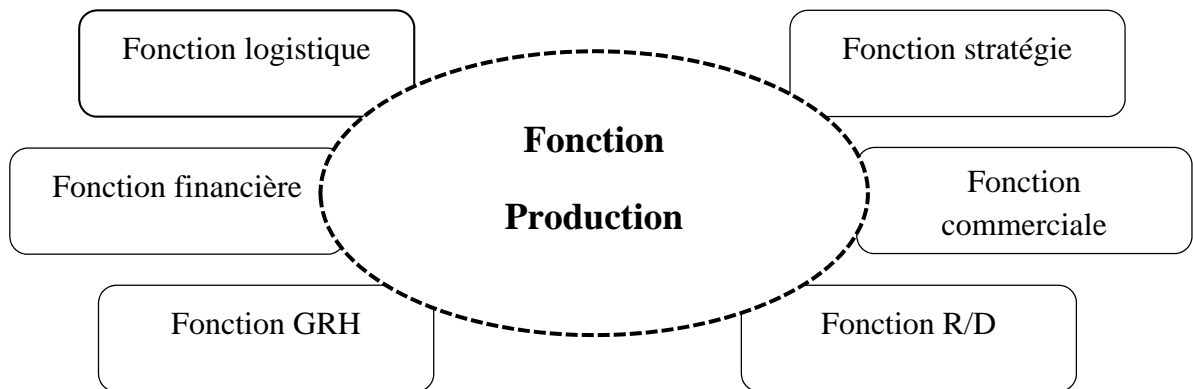
2.3 Le processus de production :

La production a un rôle majeur au sein de toute entreprise car elle s'intéresse à la transformation des ressources pour objet de créer des biens et/ou des services.

Sans doute, les entreprises font la transformation des caractères physiques ou implicites des ressources dont elles disposent, en les modifiant, en les stockant, en les transportant. Cependant, la production ne doit pas être considérée au tant qu'une activité rigide difficile à gérer c'est bien au contraire, elle doit certainement s'adapter à l'environnement interne (les autres activités de l'entreprise) et l'environnement externe de l'entreprise (le marché).

A l'époque la fonction de production a été toujours observée autant qu'une fonction indépendante des autres activités de l'entreprise ce que n'est plus le cas aujourd'hui, vu qu'elle doit être synchronisé aux autres activités (finance, gestions des ressources humains,...etc.), pour réaliser efficacement ses objectifs, d'un côté.

Figure n° 03: processus de la production au sein de processus de la création de la valeur.



Source : Anne Gratacap & Pierre Médan, Management de la production, 3° édition, édition DUNOD, France, 2008, P 8

D'autre côté, pour assurer son efficacité elle doit développer ses activités secondaires, telle que la gestion des stocks, la planification des approvisionnements, la sélection des fournisseurs qui peuvent satisfaire ses besoins, et qui sont importants dans le processus de la production et son optimisation.

Dans un processus de production, il est nécessaire pour le système productif de maîtriser son aspect informationnel en parallèle avec l'aspect physique, car cette fonction ne doit pas être considérée comme une fonction qui s'occupe de la conception et la réalisation des produits finis seulement, mais plutôt une fonction stratégique et organique qui vise la ramification de l'ensemble du processus de la production dans l'entreprise, et aussi intégrer les clients et les fournisseurs...etc.

Au-delà, Le processus de la production se change perpétuellement pour assurer une meilleure maîtrise de la qualité et les engagements environnementaux. Donc il prend en compte l'aspect opérationnel et l'aspect stratégique.

2.4 Les différents modes de production ⁴:

▪ Production unitaire :

- Caractéristique : mesure en fonction de la demande client.
- Pilotage : par commande.
- Avantage : plus grande qualité et flexibilité de la production.
- Exemple : bâtiments, la haute couture.

▪ Production par lot :

- Caractéristique : petite séries diversifiées de produit identique.
- Pilotage : par commande.
- Avantage : tend le flux de la production tout en permettant une certaine flexibilité.
- Exemple : biens de production.

⁴ http://www.toupie.org/Dictionnaire/Mode_production.htm (le 24/06/2015 à 00:04).

- **Production en série :**
 - Caractéristique : grande séries de produits identiques et standardisés
 - Pilotage : par anticipation.
 - Avantage : économie d'échelle.
 - Exemple : biens de consommation, composant industriel.
- **Production en continue :**
 - Caractéristique : flux continu de produits homogènes.
 - Pilotage : par anticipation.
 - Avantage : économies d'échelle et automatisation total.
 - Exemple : boissons, aciers.

3 Définition de management de la production :

3.1 Définition :

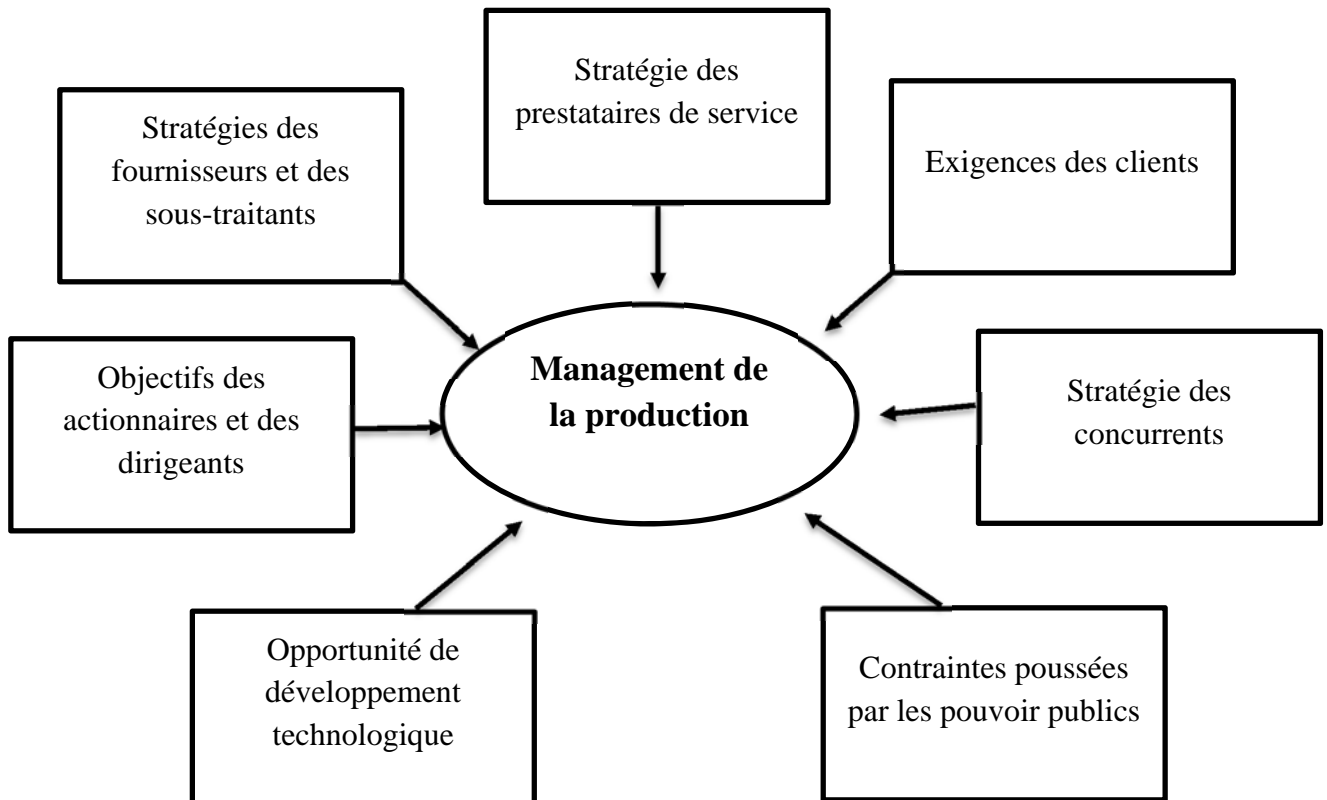
« le management de la production est le processus de planification efficace qui régleme les activités de ce secteur de l'entreprise qui est responsable de la transformation réelle de matières en produits finis. » [E.L. Brech]

« Management de la production est un ensemble de principes généraux pour les économies de production, la conception des installations, la conception des tâches, conception de programme, contrôle de la qualité, contrôle des stocks, l'étude du travail et de coûts et de contrôle budgétaire. »¹

Il est évident qu'à partir des définitions ci-dessus, que le management de la production est l'ensemble des techniques et activités qui règlent toutes les tâches qui ont un contact direct ou indirect avec la production, alors que le but du management de la production consiste à planifier, organiser, diriger et contrôler le système productif de l'entreprise afin qu'il soit en mesure d'atteindre ses objectifs.

¹ <http://www.yourarticlelibrary.com/production-management/production-management-its-meaning-definition-function-and-scope/27925/> (08/06/15 à 14 :15)

Figure n° 04: les contraintes internes et externes du management de la production.



Source : Anne Gratacap & Pierre Médan, management de la production, 3^{ème} édition, édition DUNOD, 2009, France, P4.

3.2 Le rôle du management de la production :

Le management de la production a pour rôle :

- ✓ La conception et le développement de processus de production.
- ✓ La planification et le contrôle de production.
- ✓ La mise en œuvre du plan et les activités reliées à la production pour produire les biens et/ou services désirés.
- ✓ L'administration et la coordination des activités des différentes composantes et les départements responsables de la production des biens et services nécessaires.

Sous-section 2 : les modalités de la gestion des flux de la production et les ateliers.

La détermination de la modalité de la gestion des flux et le choix de type d'atelier, se sont deux variables déterminants pour le management de la production.

2.1 Les modalités de la gestion des flux de la production.

Il y'a deux flux au sein de toute entreprise qui détermine le choix de modalité de la gestion, souvent appelés les flux poussés (push system) et les flux tirés (pull system), pour cela il existe plusieurs méthodes, et nous allons citer quatre modèles:

- 1) Production sur stock ou anticipation total :

Généralement, cette méthode ou ce modèle est utilisé dans le cas d'une production en grande quantité telle que l'industrie des produits agro-alimentaire, vue que le client ne peut pas attendre pour avoir une boîte de des haricots verts par exemple, donc l'entreprise programme sa production en se basant sur des prévisions (flux poussés) faites initialement pour répondre aux besoins et désires de sa clientèle.

Ce modèle présente une meilleure maîtrise des ressources disponible au sein de l'entreprise et le rendre plus flexible, mais parfois il n'est pas valable, car il fait subir à cette dernière un très niveau élevé des stocks et des risques de rupture vue ses capacités limitées (main d'œuvre, machine).

2) Production à la commande :

Ce type de production prend en considération la période d'attente de la clientèle pour répondre à leurs besoins, cette période est déterminée entre l'heure au le client dépose sa commande et l'heure où il doit la recevoir.

Dans cette méthode, l'entreprise programme sa production sur la base des flux tirés par sa clientèle une fois que leurs commandes seront acceptées ; elle est souvent utilisée dans le cas d'une production petite et moyenne quantité comme l'industrie des automobiles.

Le point fort de ce modèle c'est que l'entreprise ne risque pas une rupture, n'est un stock élevé puisque les capacités de l'entreprise sont mobilisées à travers le nombre des commandes acceptées, mais ce qui n'est pas toujours le cas quand la quantité commandé est très importantes.

3) Production par anticipation partielle :

Ce modèle fait le mix entre les deux modèles précédents pour satisfaire les commandes clients, donc l'entreprise produit ses biens et services par les prévisions, une fois qu'elle remarque qu'il y'a un niveau très haut des produits finis dans ses stocks, elle adopte le deuxième modèle.

Cette méthode est considérée comme est tant la méthode la plus modérée parmi les deux précédentes.

4) Production personnalisée :

Dans un marché concurrentiel, les entreprises sont obligées d'être innovantes et elles doivent proposer plus de variété, en diversifiant leurs produits finis pour cela et selon Anderson et Pine, y'a trois façons pour les diversifier¹ :

¹ D. Anderson et J. Pine, Agile Product Development for Mass Customization : How to Develop and Deliver Products for Mass Customization, Niche Markets, JIT, Build-to-Order and Flexible Manufacturing? MacGraw-Hill, 1997

- Par personnalisation des produits par l'utilisateur : c'est les goûts et les désirs de clients qui interviennent dans la conception de produit, donc c'est le client qui est l'initiateur de la variété.
- Par auto-adaptation de produit en fonction d'utilisation : il s'agit de mettre quelques options dans le produit pour le rendre plus intelligent possible.
- La personnalisation de produit par le producteur : pour cela il y'a deux façon¹ :
 - la diversité sera obtenu grâce à l'association de modules ; chaque module offre des caractéristiques spécifiques et peut être choisi parmi un nombre de modules interchangeables.
 - l'utilisation de composants adaptables, soit de façon définitive, souvent réalisée par un traitement physique.

Ce modèle est généralement pratiqué dans l'industrie des automobiles, les électroménagers, des outils d'informatiques.

2.2 la gestion des ateliers :

Il y'a plusieurs types des ateliers nous allons traiter trois :

1. les ateliers de type Flow shop :

Appelés également ateliers à cheminement unique, ce sont des ateliers où une ligne de fabrication est constituée de plusieurs machines en série; toutes les opérations de toutes les tâches passent par les machines dans le même ordre.

Ce type d'atelier donne un niveau de qualité élevé et stable des produits, un coût de revient bas, un niveau de stock des encours très faible, et une circulation rapide des produits, mais en revanche, ce type n'offre pas une très grande flexibilité pour les entreprises.

On le retrouve dans le cas d'une production en série telle que l'industrie des produits d'agro-alimentaire, et les produits pharmaceutiques.

2. les ateliers de type Job shop :

Appelés également ateliers à cheminement multiple, ce sont des ateliers où les opérations sont réalisées selon un ordre bien déterminé, variant selon la tâche à exécuter; le job-shop flexible est une extension du modèle job-shop classique; sa particularité réside dans le fait que plusieurs machines sont potentiellement capables de réaliser un sous-ensemble d'opérations.

Ce type d'atelier donne une grande flexibilité pour l'entreprise mais en parallèle il génère un niveau très élevé de stock des en-cours.

¹ V. Giard : Analyse économique de la standardisation des produits, Cahiers de Recherche du GREGOR, n° 13, IAE de Paris, Université Paris 1, 1999.

Généralement, on trouve ce genre d'atelier dans le cas d'une production par lot où les quantités traitées de nombreux produits variés sont relativement faibles par exemple l'industrie des automobiles.

3. les ateliers de type Open shop :

Ce type d'atelier est moins contraint que celui de type flow-shop ou de type job-shop. Ainsi, l'ordre des opérations n'est pas fixé a priori; le problème d'ordonnancement consiste, d'une part, à déterminer le cheminement de chaque produit et, d'autre part, à ordonnancer les produits en tenant compte des gammes trouvées, ces deux problèmes pouvant être résolus simultanément. Comparé aux autres modèles d'ateliers, l'open-shop n'est pas couramment utilisé dans les entreprises.

Cette méthode est utilisée dans le cas d'une production unitaire où l'entreprise doit exécuter beaucoup de tâche et fabriquer un nombre important des sous-ensembles de produit fini et faire l'assemblage entre eux pour le remettre dans les dates prévues.

Section 2 : L'organisation de la production.

Sous-section 1 : La planification de la production.

Dans cette sous-section nous allons présenter les différents plans de productions qui aident l'entreprise à fabriquer ses biens et services avec modération.

1. Le Plan Industriel et Commerciale :

1.1 Vue générale sur le PIC :

Parfois nommé le plan de la production, le PIC est la version chiffrée de la stratégie globale de l'entreprise à moyen terme, il regroupe les informations essentielles qui déterminent le volume de la production prévue pour une période donnée dans le futur qui peut être une année ou un semestre, il est souvent élaboré par le directeur générale, le financier de l'entreprise en étroite collaboration avec le directeur marketing, commercial, la production et des achats, et il peut être actualiser périodiquement.

Le PIC est un document fatal pour l'allocation des ressources, en fournissant les données prévisionnelles et nécessaires pour anticiper la demande de la clientèle qui concerne une famille de produit dans la période à venir, ce qui permettre à l'entreprise de mettre en œuvre les moyens financiers(Le montant des investissements à réaliser, les crédits à solliciter auprès des banques) , humains(les effectifs à empocher ou licencier), et physiques (composants, matières premières) qu'il le faut à sa disposition.

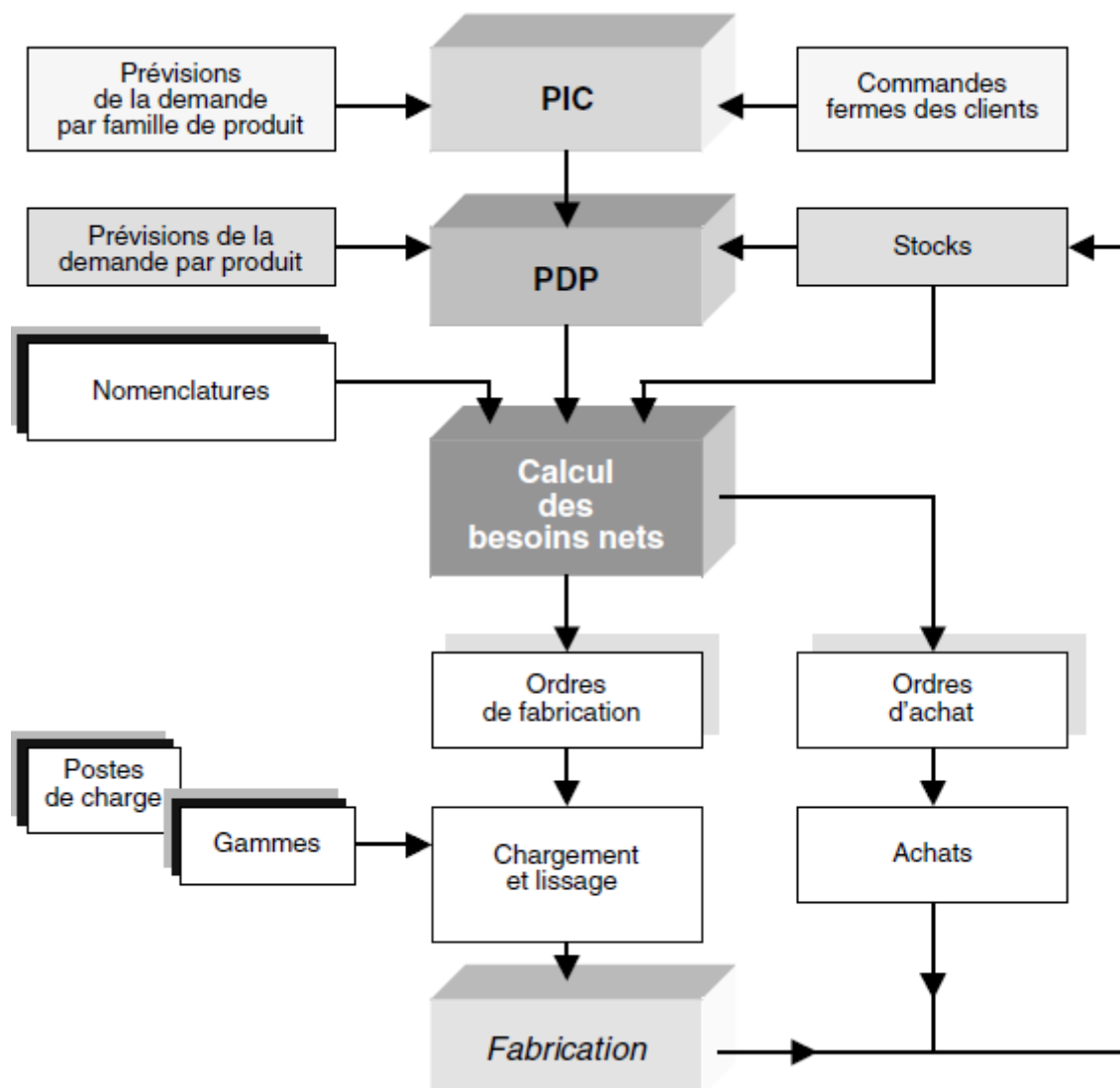
1.2 L'élaboration du PIC :

Généralement, l'élaboration des PIC se fait à l'aide des logiciels spécialisés qui fournissent les prévisions de ventes dans une période définie suite à des données initiales enregistrées (l'historique des ventes durant la période précédente) c'est le cas dans la majorité des entreprise.

Dans le cas normal, le PIC est un point de repère tracé par le service commercial et la production pour planifier la production. Le processus se base sur rédaction des prévisions (annuel ou semestriel) des ventes d'une famille de produit fini, donc:

- Le service commercial s'occupe d'établissement des prévisions des ventes d'une famille de produit fini.
- Le service production se charge de l'élaboration des prévisions de la production de cette famille de produit, en prenant compte la capacité de production, les stocks initiaux (matières premières, les encours, les produits finis) et la capacité de la main d'œuvre.

Figure n° 05 : Les différents plans de la production



Source : Anne Gratacap et Pierre Médan, Management de la production, 3^{ème} édition, éditions DUNOD, 2009, France, P51.

En effet, le plus grand défi de la planification est de préserver l'entreprise de toute sorte de pénurie des matières ou des références de produits finis, qui peut nuire à la production et au service client, en occurrence, il ne faut pas garder un niveau de stock trop élevé qui va la faire subir des coûts inacceptables, donc il doit prendre en compte les contraintes suivantes :

- Garantir un niveau de stock suffisant pour le service commercial pour avoir un bon service client.
- Réduire l'immobilisation des capitaux de l'entreprise le plus bas possible.
- Prendre en compte la capacité de production de l'entreprise, qui ne peut pas satisfaire la rigide demande, et ce principe doit fixer pour tous les plans.

2. Le Plan Directeur de Production (PDP ou MPS Master Production Schedule):

2.1 Vue générale sur le PDP :

Aussi un plan essentiel dans la planification de la production, le PDP présente le deuxième niveau de la planification de la production à court et moyen terme avec des données plus en plus factuelles, et bien précises sur le niveau de la fabrication de chaque référence et durant une période plus en moins courte (généralement une semaine) que celle du PIC.

Le PDP se compose en deux parties, une est considérée ferme et l'autre libre :

- La partie ferme : dans cette partie se trouvent les valeurs qui ne peuvent point d'être modifier ou changer par quelconques, seulement par le directeur de production lui-même et cela dans le but de préserver le bon déroulement du système productif durant leur mises à jour périodique, et pour ne pas dériver de l'objectif globale de période qui est intitulé dans le PIC.
- La partie libre : il s'agit des données sur le niveau de la production durant les périodes suivantes qui s'éloignent de celle qui actuelle, et qui sont de moins en moins sûres et qui peuvent être modifiées sans toucher au bon déroulement de la fabrication.

2.2 l'élaboration du PDP :

Pour établir le PDP faut tout d'abord prendre en considération les données du PIC concernant le volume de la production pendant l'année et qui nous pouvons les distribuer sur les périodes de l'année avec plus de détail et de clarté, sans négliger les contraintes de la capacité de production de l'entreprise (main d'œuvre et machine).

Le PDP est considéré comme le cœur de MRP, puisqu'il se base sur les informations fournies par le programme de PDP pour déterminer ses besoins nets et nécessaires pour la production.

3. Le (MRP) ou la Planification des besoins en Composants (PBC) :

3.1 Vue générale sur le MRP :

Ça première apparition était en 1960, le MRP constitue un élément pertinent dans la planification des approvisionnements des pièces composantes des produits.

Il était présenté et rendu opérationnel par J.Orlicky et deux spécialistes dans la gestion de production PLOSSER et WIGHT.

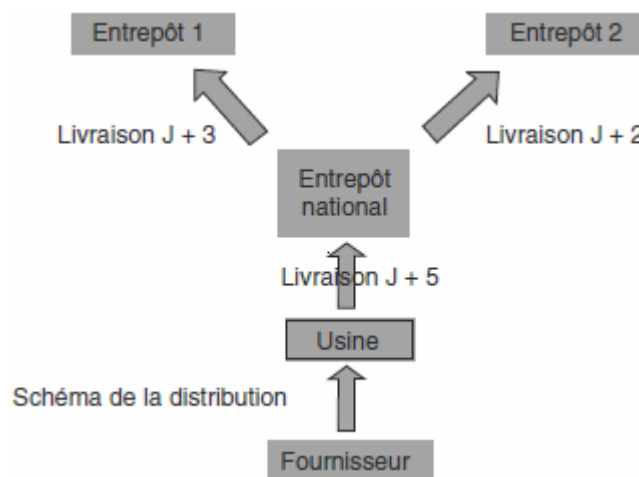
Aujourd'hui, il y'a trois types de MRP :

- MRP-0 (Material Requirement Planning) : il agisse sur la base que les capacités de la production de l'entreprise sont infinies ce qui n'est pas le cas dans la réalité.
- MRP-1 (Manufacturing Resource Planning ou planification des ressources productives) : il sert à la régulation de la production et prendre en considération les limites des capacités productives de l'entreprise (apparue dans les années 70).
- MRP-2 ou Entreprise Ressource Planning ou encore en français Entreprise Ressources Management : ce système ne prend pas seulement les limites de la production en considération mais aussi l'aspect financier est respecté (la minimisation des coûts provoquées par la production).

Comme conséquence de MRP, le DRP (Distribution Resource Planning) : il s'agit de planifier les besoins de la distribution et améliorer les circuits qui sont plus en moins complexe de cette fonction.

DRP est géré d'une façon indirecte de la part de producteur.

Figure n° 06: exemple de DRP d'un seul produit



Source : Yves PIMOR et Michel FENDER, Logistique (Production, Distribution, Soutien), 5^{ème} édition, édition DUNOD, France, P106

Le MRP est un outil pour calculer les besoins nets des composants des produits finis.

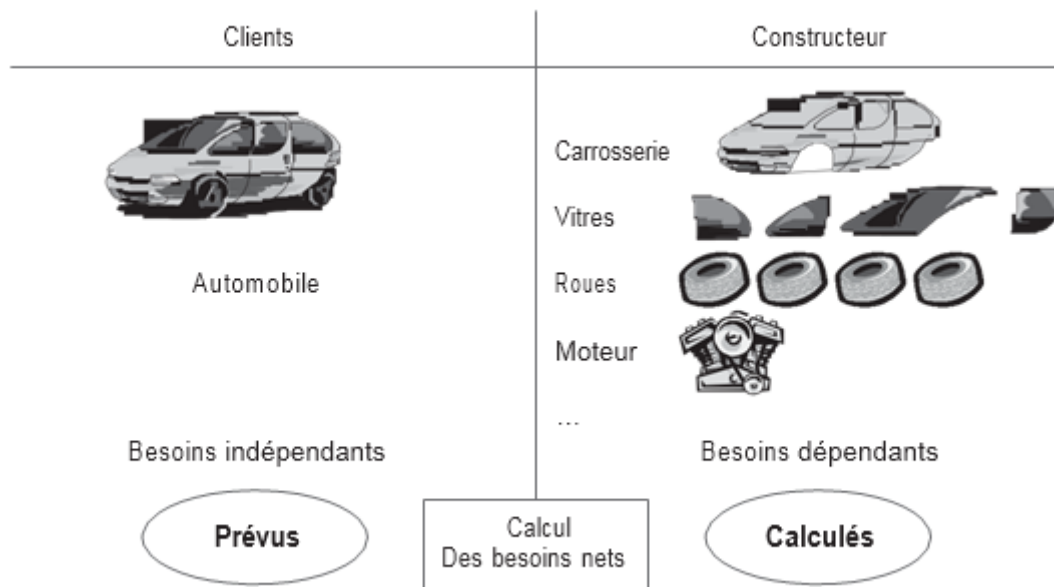
3.2 L'élaboration du MRP :

Pour la réalisation de MRP, il faut en premièrement faire la distinction entre les besoins dépendants et les besoins indépendants qui sont aussi appelés besoins externes.

Les besoins dépendant sont les besoins qu'on peut les calculer sur la base des prévisions fournies par le PIC et le PDP (amont).

Les besoins indépendants sont les besoins qu'on ne peut que les estimés selon les attentes des clients.

Figure n° 07 : les besoins dépendants et les besoins indépendants.



Source : A.COURTOIS, C. MARTIN BONNEFOUS, M. PILLET, Gestion de la Production 4^{ème} édition, éditions d'organisation, France, P 208

Le MRP doit contenir les informations suivantes :

- Les nomenclateurs.
- Les délais de fabrication.
- Les délais de réceptions des composants.

Une fois cette première partie est faite nous pouvons déterminer :

- La quantité nécessaire en matière des composants des produits finis et lancer les ordres de fabrication (OF)
- La quantité nécessaire à commander auprès des fournisseurs et lancement des ordres d'achat (OA).
- Les coûts générés par chaque atelier.

Sous-section 2 : Quelques méthodes utilisées dans le management de la production.

1. La méthode Kanban :

1.1 Principe du Kanban :

Le Kanban est une méthode japonaise (kanban signifie l'étiquette) est utilisée pour maîtriser la production en fonction des consommations réelles clients (flux tirés), cette méthode est fréquemment utilisée dans le cas d'une fabrication par lots ou en séries où chaque unité de conditionnement (UC) conçue est accompagnée d'un Kanban lors de répondre à des commandes régulières.

Donc, quand la consommation de contenu de conditionnement sera faite, le client revient à son fournisseur pour lui rendre le Kanban, ce qui lui permet de:

- Savoir que la consommation d'un produit d'une référence donnée, elle était faite par ce client.
 - Avoir une visibilité claire et instantanée sur le niveau des stocks (l'arrangement du Kanban sur un plan permet de savoir d'une manière précise les différents niveaux).
 - Etablir le stock minimal qui doit être disposé en produit pour éradiquer la rupture.
- Donc, le cercle de Kanban est composé de client et son fournisseur.

Dans le cas où le Kanban n'est pas utilisé dans le planning la production devienne difficile à maîtriser ou doit être interdite (un niveau très élevé des stocks).

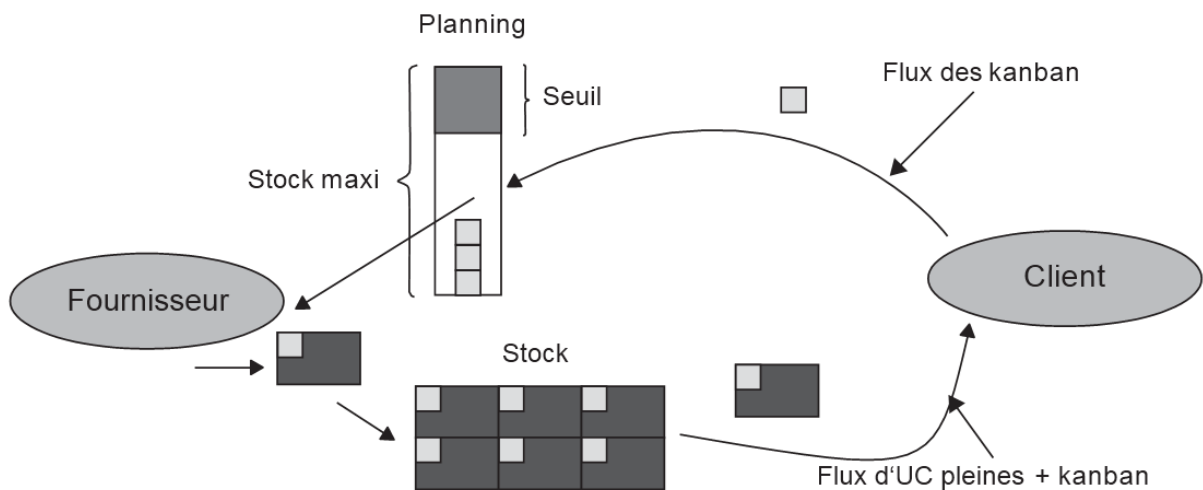
1.2 La mise en œuvre la méthode Kanban :

A. Préparation :

Tout d'abord, il faut déterminer la référence de produit à manager par le Kanban, après collecter les informations nécessaires à la conception de la boucle :

- ✓ Quantité de pièces par unité de conditionnement.
- ✓ Temps unitaire de la production.
- ✓ Temps de changement de production.
- ✓ Taux des rebuts
- ✓ Temps de livraison.
- ✓ Consommation client.
- ✓ Temps d'ouverture.
- ✓ Temps d'ouverture client et fournisseur.

Figure n° 08: les flux Kanban



Source : Jean-Marc GALLAIRE, Les outils de la performance industriel, édition EYROLLES-ORGANISATION, 2008, France, P116

B. L'application :

Le calcul¹ de nombre du Kanban à utiliser :

$$N = \frac{DL + G}{C}$$

D : la consommation moyenne de produit par les clients par unité de temps.

L : le délai de mettre à disposition des produits.

G : le facteur de gestion (facteur de couverture contre les aléas et les changements de séries).

C : le nombre de produits contenus dans une Unités de conditionnements.

Ensuite :

Créer les étiquettes Kanban.

Elaborer le planning Kanban qui doit préciser le seuil et le stock maximum.

Accompagner chaque UC par un Kanban et mettre le reste des Kanban sur le planning.

2. La méthode ABC :

2.1 Principe de la méthode ABC :

La méthode ABC ou le diagramme de Pareto ou encore la règle de 20/80 s'agit de classer les produits dans une liste ou un tableau avec un ordre décroissant selon leur contribution dans le chiffre d'affaire ventes ou chiffre d'affaire achats, après confirmer que 20% des articles représentent 80% de ces derniers.

2.2 La mise en œuvre de la méthode ABC :

Premièrement, il faut préparer la liste des produits à hiérarchiser en collectant les données suivante :

- ✓ Le prix unitaire vente de chaque produit à mettre sur la liste.
- ✓ Le prix unitaire achat de produit à mettre sur la liste.
- ✓ La quantité vendue.
- ✓ La quantité achetée.

Après avoir les données nécessaires, on passe à la seconde étape qui compte:

- ✓ La notation de la référence de chaque produit.
- ✓ Classement des produits dans le sens décroissant en fonction de leur fréquence.
- ✓ Calcul de la fréquence en pourcentage de chaque produit.
- ✓ Calcul de la somme des fréquences de l'ensemble des produits.
- ✓ Calcul de la fréquence cumulée des produits.
- ✓ Calcul de la fréquence en pourcentage cumulée.
- ✓ Traçage du graphe.

¹ M.PILLET, C. BONNEFOUS, P.BONNEFOUS, A.COURTOI, Gestion de la production, 5^{ème} édition, édition EYROLLES-ORGANISATION, France, P380

3. Just At Time (JAT) :

3.1 Principe :

Elle est apparue dans la production en série[les automobiles (TOYOTA)], c'est une méthode qui consiste de tirer la fabrication par les commandes au lieu de les pousser par le plan de fabrication, son principe est de ne pas produire d'invendus ou d'invendables mais produire ce qui était déjà vendu.

Dans cette méthode le mot éventuellement est important car il signifie que si aucun poste aval ne lui demande de fabriquer un lot, il n'en fera pas, donc la notion de JAT remonte de l'aval à l'amont.

3.2 La mise en œuvre :

Cette méthode consiste de gérer les flux poussés de l'aval vers l'amont pour cela il faut :

- Produire la quantité qu'il faut (minimiser au maximum les coûts générés par les stocks et réduire leur niveau).
- Produire dans le temps qu'il faut (réduire et maîtriser les délais de livraison).
- Réduire les coûts de la main d'œuvre en externalisant la production de tous les lots et en gardant la production local que pour les lots qui représente le savoir-faire de l'entreprise.

La méthode de SMED est une conséquence de JAT.

4. La méthode des 5S :

4.1 Principe :

Une méthode japonaise comme celle de Kanban, les 5S (Seiri, Seiton, Seiso, Seikutsu, Shitsuke) sont les premiers outils de management, misent en application pour obtenir une qualité totale, de JAT ou de progression continue.

Le travail efficace ne pourra être que dans un environnement perturbé, encombré et sale.

- ❖ Seiri : (trier) supprimer tout ce qui n'est pas utile :
 - Objets.
 - Analyser les causes.
 - Restaurer ou changer.
- ❖ Seiton : (ranger) chercher un lieu pour toute chose d'une façon à assurer :
 - L'efficacité : où ne devons mettre les choses et comment doivent-elles ordonner.
 - La qualité : avec quelle manière doivent-elles implanter pour ne pas nuire à leur qualité.
 - La sécurité : comment doivent-elles ordonner pour les conserver.
- ❖ Seiso : (tenir propre) veiller sur la propreté et rajouté de la valeur à la fonction de maintien de nettoyage (auto-maintenance).

- ❖ Seiketsu : (maintenir en ordre) dégager des règles claires et bien détaillées afin de :
 - Superviser le déroulement des trois premiers S.
 - Entretenir, indiquer et mettre à la bonne voie les erreurs d'opération.
- ❖ Shitsuke : (établir la rigueur) améliorer la discipline dans le but de régner le respect des règles :
 - Solliciter l'esprit d'équipe et acquérir des habitudes.
 - Appliquer des procédés anti-erreurs.

4.2 la mise en œuvre la méthode des 5S :

Avant d'entamer l'application de cette, l'entreprise doit si les 5S sont nécessaire, si c'est le cas il faut prévenir ses employés, sélectionner l'équipe qui va la maintenir et préparer le personnel.

Après avoir mettre les démarches primitives en place, l'entreprise est apte pour l'exécution de la manche donc il faut savoir que les 5S se font d'une façon chronologique, l'un après l'autre, généralement leur application se fait en trois grandes étapes qui pouvons être divisées par la suite en sous-étapes:

- Premièrement, effectuer un grand ménage au sein de l'entreprise et éliminer tout ce qui n'est pas utile.
- En second, déterminer et supprimer tous les sources qui incitent la salissure.
- En fin, confier les systèmes de contrôle visuel aux équipements pour l'appliquer.

Toutes ces étapes, on peut décortiquer en sous-étapes :

- En commençant la mise en œuvre par la conduite pour :
 - ✓ Avoir de l'expérience concernant cette méthode.
 - ✓ Convaincre le personnel que les résultats sont réalisables.
 - ✓ Séduire le personnel par les bénéfiques des enjeux des 5S qui vont l'acquérir.
- Elaborer le plan d'action et accompagné son état d'avancement : il est important qu'il soit fait et met en action par le personnel de l'entreprise.
- Mettre en action le personnel pour exécuter le plan, le but c'est de consacrer un temps quotidien pour mettre en place les fonctions des 5S et se disposer les outils de le respecter.

5. Single Minute Exchange of Die (SMED) :

5.1 Principe:

Cette méthode prend en compte en premier lieu l'observation le temps de changement de production donc elle compte l'opération suivante:

- ✓ La procédure d'arrêt machine.
- ✓ Changement d'outillage.
- ✓ Changement d'environnement (périphérique).
- ✓ Changement de matière.
- ✓ Réglages et ajustements.
- ✓ Contrôle des premières pièces.

Et par la suite, le but de cette méthode est de réduire au maximum la durée de changement de série, pour cela elle fait:

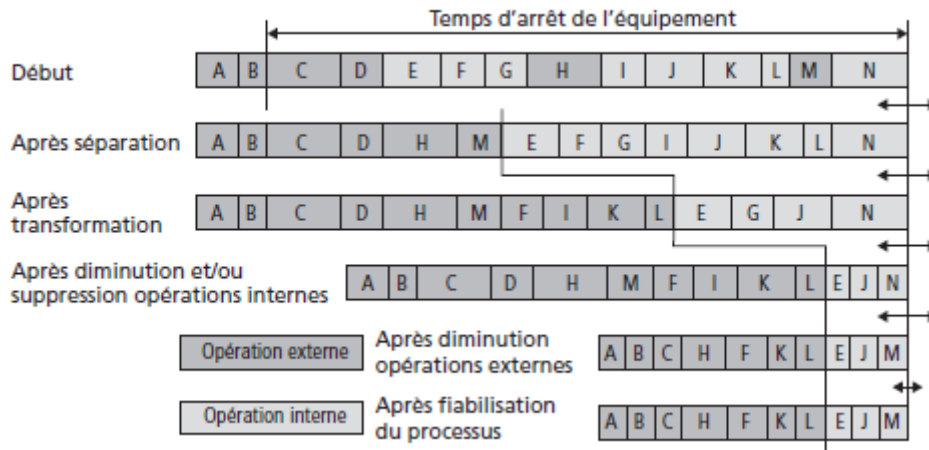
- ✓ La distinction entre l'opération interne et opérations externes.
- ✓ Minimisation de la durée des opérations internes et externes.
- ✓ Donner la crédibilité au processus de changement.
- ✓ Transformer les opérations internes en opérations externes.

5.2 La mise en oeuvre:

Avant de mettre cette méthode en œuvre, il est nécessaire de choisir l'équipe de personnel qui va mener les opérations qui comptent :

- L'observation de changement de série avec des documents fiables (relevé papier ou film) : préparer la liste des opérations et leur temps de réalisation.
- Séparer les opérations internes des opérations externes :
 - ✓ Opération interne : celle qui se fait pendant l'arrêt de la machine.
 - ✓ Opération externe : celle qui se fait pendant que la machine est en marche.
- Préparer les opérations qui peuvent être réalisées pendant que la machine est en marche.
- Convertir les opérations internes en opérations externes, en répondant sur les questions marquées ci-dessus :
 - ✓ Quel est le but de l'opération ?
 - ✓ Quelles sont les conditions nécessaires à sa réalisation ?
 - ✓ Comment peut-on préparer à l'avance ces conditions ?
- Modifier des moyens de manutentions, doubler des matériels (manutention, centrage, positionnement...), et créer des bancs de pré-montage, de pré-réglage, de préchauffage...etc.
- Réduire le temps des opérations interne :
 - ✓ Eliminer les opérations inutiles.
 - ✓ Standardiser.
 - ✓ Assembler les commandes.
 - ✓ Améliorer le positionnement.
 - ✓ Créer des gammes de montage.
 - ✓ Encourager le travail d'équipe.
 - ✓ Créer les serrages fonctionnels.
 - ✓ Mettre en œuvre des fiches de réglages efficaces.

Figure n°09 : la séparation entre les opérations internes et externes par la méthode SMED



Source : Jean-Marc GALLAIRE, Les outils de la performance industrielle, édition EYROLLES-ORGANISATION, 2008, France, P184

Dès que ces étapes seront terminées cela ça vaut pas dire que la méthode est faite complètement donc il faut ensuite accomplir pour faire face à ces coïncidence rencontrées durant la production et diminuer la durée de préparation, pour cela il faut :

- Eliminer des opérations externes ou réduire leur temps de réalisation :
 - ✓ Créer des check-lists de préparation.
 - ✓ Identifier et ranger de manières fonctionnelles.
 - ✓ Rapprocher la zone de stockages de zone de production.
- Donner la crédibilité au processus de changement de série :
 - ✓ Donner la crédibilité aux équipements.
 - ✓ Utiliser des Paka Yoke (une méthode qui a pour but : réduire le risque de non-qualité, améliorer la disponibilité des équipements et la sécurité et en fin s'adapter avec les attentes des clients)
 - ✓ Etablir un mode opératoire.
 - ✓ Fiabiliser les équipements.

6. La méthode de Total Productive Maintenance (TPM) :

6.1 Principe :

Le principe de cette méthode est d'anticiper les pannes et les dysfonctionnements qui peuvent nuire les équipements de production, et qui provoquent l'incapacité de l'entreprise de répondre aux commandes de la clientèle.

Donc le TPM traite tous les arrêts (arrêt de production, le temps consommé par les produits non-conforme, le respect de la durée de la production d'une gamme), et les classer dans 5 niveaux :

- Arrêt grave : ça durée est supérieur à une journée et quelques fois dans une année et nécessite la mobilisation de tous les personnels de l'entreprise et d'une équipe qualifie pour remettre l'équipement en marche.

- Arrêt important : dure quelques heures et quelques dans un mois et qui mobilise les personnels de maintenance pour changer une pièce qui n'est pas disponible ou s'apprend de temps pour la mettre en place.
- Arrêt mineur : son temps est inférieur à une heure et dans une semaine donc il mobilise le personnel de la maintenance, il s'agit de changer une pièce simple et qui ne prend pas beaucoup de temps la mettre en place.
- Micros-arrêt : ce produit plusieurs fois par jour et qui concerne que le personnel de la production généralement il suffit de redémarrer l'équipement pour le mettre en marche et qui nécessite pas la présence de personnel de maintenance.
- Les incidents : ils ne provoquent pas l'arrêt de la machine mais ils ralentissent les rythmes de production ou ils diminuent les qualités des produits. Ces incidents se produisent plusieurs fois par jour et qui ne mobilisent personne généralement.

6.2 Mise en œuvre :

Premièrement, il faut faire l'audit en mettant en évidence les gisements de productivité, guider les décisions qui concerne le long terme et planifier les opération de TPM en lui confiant l'ensemble des opérations nécessaires pour lui mener (la qualité, la gestion de la production, SMED).

Ensuite, mettre en œuvre les 5S pour nettoyer et arranger les ateliers et les équipements, après :

- ✓ Mesurer la performance des équipements de production,
- ✓ Mettre en place les outils industriels,
- ✓ baser l'organisation de la maintenance sur la fiabilité en subdivisant le champ d'intervention pour chaque équipe et leur travail à faire.
- ✓ Les opérations préventives sont déterminées sur la base des recommandations constructeurs et de l'historique.

Sous-section 2 : Les enjeux du management de la production.

1. L'approvisionnement :

1.1. Définition de l'approvisionnement :

« L'approvisionnement est une fonction qui consiste à mettre à la disposition d'une entreprise ou d'une collectivité publique ou privée les biens et services nécessaires à son fonctionnement dans les meilleures conditions de sécurité de coûts et de qualité »¹.

Au tant qu'une fonction commerciale, la fonction d'approvisionnement est considérée vitale au sein de l'entreprise. Elle consiste de planifier les demandes d'achat et alimenter les stocks,

¹ DRIADI(K) et SAHBI (M) : *le mécanisme d'approvisionnement des équipements pétroliers et les opérations du commerce extérieur*, option management, Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger, 2006, P.7

tous en tenant compte, des besoins exprimés de la part de l'entreprise (planification générale) et de part d'une collectivité définie (planification partielle).

Cependant, nous comprenons qu'il est primordiale de répondre aux attentes de la production dans le temps prévu, et avec la qualité et la quantité attendues. Et pour arriver à cette finalité la fonction d'approvisionnement exige des processus et des procédures fiables qui sont adéquates avec la stratégie et les plans de l'entreprise.

1.2. Le processus d'approvisionnement :

Tout d'abord, il faut identifier les sources d'approvisionnement est cela ne se fait si on a une vision claire, obtenue généralement par les études et les enquêtes sur le marché, faites par des cabinets spécialisés dans le domaine ou par l'entreprise elle-même. Et après avoir une idée générale sur le type de marché, et le nombre des fournisseurs qui peuvent servir l'entreprise, nous passons à la sélection des fournisseurs et pour cela nous devons :

- ✓ Déterminer la politique d'achat et la segmentation d'achat : il est fatal de suivre la stratégie d'achat en matière des biens et/ou services achetés.
Il y'a plusieurs facteurs qui sont considérés :
 - Le chiffre d'affaire achat (la méthode ABC).
 - La spécificité de marché (monopole, oligopole,...etc.).
 - Les caractéristiques des technologies utilisées chez les fournisseurs.
- ✓ Choisir les critères de sélection : prendre en considération :
 - Compétence sur le plan technique.
 - Organisation et système d'information.
 - Compétence de fabrication.
 - Performance de matériel.
 - Assurance qualité.
 - Les délais de livraison.
 - Prix et coûts d'achats.
 - Conditions de livraison et service.
 - L'éloignement par-rapport aux entrepôts de l'entreprise.
 - Santé financière.
 - Réactivité.
- ✓ Mesurer l'homologation des fournisseurs : après avoir sélection les fournisseurs, l'entreprise a l'intérêt de calibrer le degré d'adaptation de ses fournisseurs avec ses commandes effectuées.
- ✓ Qualifier le fournisseur : la qualification de fournisseur passe par les étapes suivantes :
 - Réception commande : les délais de livraison et l'état et les conditions de la marchandise réceptionnée.
 - Contrôle de réception : le respect de cahier de charge.
 - Contrôle en production.

- Contrôle final du produit fini : si le produit fini est conforme aux normes en vigueur sur les produits, le fournisseur est qualifié par son client.

2. Stock et entreposage :

2.1 L'entreposage :

2.1.1 Définition de l'entreposage :

« L'entreposage est le fait de stocker dans un entrepôt un nombre important de marchandises.

L'entreposage nécessite des installations plus ou moins élaborées (casiers, supports, réservoirs, récipients, sol). Il se fait par manutention au sol ou en élévation (gerbage ou stockage en hauteur). »¹

Au sein de toute entreprise, l'entreposage est la fonction qui permet de stocker les différents composants (matières premières ou produits semi-fini), produits finis et pièces de rechange...etc. tout en maîtrisant l'espace (entrepôt) qui doit être arrangé pour faciliter le mouvement des engins et des personnels et contenir des conditions spécifiques et adéquates avec la nature de la marchandise pour éviter sa détérioration.

L'entrepôt peut être interne à l'entreprise ou externe (sous-traité chez un professionnel).

2.1.2 La typologie des entrepôts² :

Il y'a trois types d'entrepôts qui sont comme suit :

A. L'entrepôt de production :

Un entrepôt de production sert au stockage de matières et consommables nécessaires pour la production, les produits semi-finis et enfin les produits finis destinés à la consommation. D'après cette définition, on distingue :

- Les entrepôts de production en amont : utilisés pour le stockage des matières et consommables de la production.
- Les entrepôts de stockage intermédiaire : utilisés pour conserver les encours de production ou les produits semi-finis ;
- Les entrepôts de production en aval : utilisés pour le stockage des produits finis, destinés à la consommation. C'est à partir de ces derniers que s'approvisionnent les distributeurs.

B. L'entrepôt de distribution :

Un entrepôt de distribution est une infrastructure logistique où sont stockées les marchandises en attente de livraison à d'autres distributeurs ou clients du réseau de

¹ <http://www.editions-tissot.fr/droit-travail/dictionnaire-droit-travail-st-definition.aspx?idDef=1423&definition=Entreposage> (01/06/15 à 15:10)

² <http://stockage.comprendrechoisir.com/comprendre/entrepot-logistique> (20/05/2015 à 22:06).

distribution. En d'autres termes, c'est le lieu d'entreposage des produits par les distributeurs avant leur écoulement dans le marché de détail. Tout au long de la chaîne de distribution, on retrouve :

- Les entrepôts de gros : généralement détenus par les fabricants ou les distributeurs en tête du réseau.
- Les entrepôts de demi-gros : détenus par les distributeurs intermédiaires
- Les entrepôts de détail : détenus par les distributeurs en fin de réseau, ceux, qui livrent aux commerçants de détail

C. Entrepôt terminal :

Généralement destiné au stockage des produits en fin de vie, l'entrepôt terminal est utilisé pour l'élimination des produits en fin de vie ou le traitement des déchets de production, eaux usées, huiles usées...qui demeurent un thème important de la logistique industrielle.

Parfois ouverts dans des zones souterraines (galeries ou anciennes mines non exploitées), les entrepôts terminaux servent à stocker en toute sécurité des déchets dont la période d'élimination est très longue, ou simplement ceux dont les caractéristiques semblent provoquer un risque pour l'environnement. .

2.1.3 Les catégories d'entrepôts¹ :

Il y'a trois catégories d'entrepôt :

❖ Les entrepôts logistiques de classe A :

Un entrepôt de classe A impose :

- ✓ une hauteur supérieure à 9,30 m ;
- ✓ une aire de manœuvre d'une profondeur supérieure à 35 m ;
- ✓ un quai pour 1 000 m² d'entrepôt ;
- ✓ une résistance au sol minimale de 5 T/m² ;
- ✓ un chauffage ;
- ✓ un système d'extinction.

❖ Les entrepôts logistiques de classe B :

Un entrepôt logistique de classe B impose :

- ✓ une hauteur supérieure à 7,50 m ;
- ✓ une aire de manœuvre d'une profondeur supérieure à 32 m ;
- ✓ un quai pour 1 500 m² d'entrepôt ;
- ✓ une résistance au sol minimale de 3 T/m² ;
- ✓ un système d'extinction.

¹ <http://stockage.comprendrechoisir.com/comprendre/entrepot-logistique> (20/05/2015 à 22:12).

❖ Les autres entrepôts

Les entrepôts qui ne sont ni de classe A ni de classe B appartiennent à la classe C.

Parmi ces entrepôts, il y a :

- ❖ La messagerie : un local de hauteur moyenne avec ouvertures en vis-à-vis sur toute la longueur du bâtiment.
- ❖ L'entrepôt frigorifique, conçu pour le stockage des denrées alimentaires, qui doit proposer :
 - une isolation thermique ;
 - une source de froid permettant de conserver les denrées à basse température.

2.2 Stockage :

Le stockage est une fonction essentielle dans le processus de production, vu qu'elle permet à l'entreprise de faire face aux imprévus qui peuvent menacer le déroulement de sa production.

2.2.1 Définition de stockage :

« Opération de base de la prestation d'entreposage plus ou moins complexe en fonction de la nature des entrées et surtout des sorties à effectuer »¹

Nous comprenons de cette définition que l'activité de stockage s'occupe de la réception de la marchandise (produits, matière première, ...etc.) et la mettre dans les espaces réservés pour la conserver pour une consommation ultérieure.

2.2.2 Définition Stocks :

« Les stocks sont de natures différentes, ils constituent à la fois une nécessité et une lourde contrainte financière ; certains sont « subis », c'est-à-dire le résultat d'un fonctionnement, alors que d'autres sont « voulus », c'est-à-dire créés et partie intégrante du mode de management de la production. C'est pourquoi il existe différentes manières de classer les stocks ; celle qui est le plus souvent utilisée est relative au flux des matières (flux physique) à travers le système de production »².

2.2.3 La typologie de stocks :

¹ <http://www.agrojob.com/dictionnaire/definition-stockage-3804.html> (02/01/2015 à 21:16)

² <http://www.techniques-ingenieur.fr/base-documentaire/genie-industriel-th6/modes-de-pilotage-des-flux-logistiques-42121210/gestion-des-stocks-dans-un-contexte-de-demandes-independantes-ag5140/les-differents-types-de-stocks-ag5140niv10001.html> (02/01/2015 à 21:20)

Dans le processus de production, les stocks sont utilisés à plusieurs niveaux. De ce fait, on peut en distinguer différents types :

- ✓ Le stock de matières premières : il regroupe l'ensemble des produits achetés par l'entreprise ou par le biais de fournisseur, dans le but de les utiliser ultérieurement dans la création des produits finis.
- ✓ Le stock des produits en cours de fabrication : il s'agit de produits qui n'ont pas terminé tous les étapes de la production et qui vont subir quelques transformations pour qu'ils soient aptes pour les vendre.
- ✓ Le stock des produits finis : c'est l'ensemble des articles qui ont été passé par tous les étapes de transformation et qui sont apte pour les mettre sur le marché.
- ✓ Le stock des marchandises : c'est un stock généralement trouvé chez les commerçants, il se compose des différents articles mises dans une surface (boutique, grandes surfaces,...etc.) dans le but de les revendre et réaliser des gains.

Vraisemblablement, avoir un stock cela fait subir à l'entreprise des coûts mais son absence génère des coûts très importants.

2.2.4 les avantages et les inconvénients de stock :

A. les avantages de stock :

Les avantages de stock sont :

- ✓ donne plus de flexibilité à l'entreprise.
- ✓ Acheter en grande quantité permet à l'entreprise de se bénéficier des réductions qui sont parfois important.

B. les inconvénients de stocks :

Les inconvénients de stock sont :

- ✓ Les délais de péremption des produits stockés sont parfois très courte ce qui oblige l'entreprise à les vendre à moitié prix et parfois sans récupérer la totalité de leurs coûts subis (les produits alimentaires par exemple).
- ✓ Les coûts supplémentaires (le vol, les incendies, inondation...).
- ✓ Les coûts de stockages (le magasinage, manutention, les coûts liés à l'entrepôt)

3. Manutention :

3.1 Définition de la manutention :

« Action de manipuler, de déplacer des marchandises en vue de l'emmagasiner, de l'expédition, de la vente ; local réservé à ces opérations. »¹

¹ <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/manutention/49285> (01/06/2015 à 22:35)

« Action de manipuler quelque chose, en vue de l'emmagasinage, de l'expédition ou de la vente; déplacement manuel ou mécanique de marchandises, de paquets, comprenant le chargement et le déchargement, le transport des produits en cours de fabrication, le pesage et l'emballage »¹

La manutention consiste à déplacer les entités (produits, matières premières...etc.) d'un point à un autre, et cela s'effectue par la main d'œuvre ou la machine.

3.2 La typologie de la manutention :

Il y'a trois types de manutention :

- **Levage industriel :** « est une activité de manutention qui consiste à soulever, déplacer ou manutentionner des charges lourdes à l'aide principalement de grues mobiles, mais aussi de bras de grues, de chariots élévateurs, de nacelles, de treuils, voire même d'hélicoptères »²
- **La manutention manuelle :** « elle désigne toute opération de transport ou de soutien d'une charge dont le levage, la pose, la poussée, la traction, le port ou le déplacement exigent l'effort physique d'une ou plusieurs personnes. »³
- **La manutention mécanique :** « la manutention mécanique permet d'éviter les risques proposes à la manutention manuelle. Elle fait appel à l'utilisation d'appareils de levage et de transport : palans, poulies, transpalettes, chariots automoteurs à conducteur porté...etc. »⁴

4. La qualité :

La notion de la qualité malgré son utilisation courante dans le langage des entreprises, elle n'a pas une définition précise car elle n'a pas d'évidence.

De nos jours, la qualité est devenue une nécessité indispensable pour les entreprises à fin d'acquérir un avantage concurrentiel devant une concurrence très rude.

4.1 La définition de la qualité :

Malgré la difficulté d'élaborer une définition claire pour la qualité, ceci n'a pas empêché certain experts qui ont tentés de définir ce concept.

« Une étiquette supplémentaire qui aide les commerçants à mieux vendre leurs produits »⁵

¹ <http://www.cnrtl.fr/lexicographie/manutention> (01/06/2015 à 22:35)

² <http://www.precentica.com/dossier-risques-manutention-levage-industriel-définitions.php> (01/06/2015 à 22:48)

³ [http://www.precentica.com/dossier-risque-manutention-levage-industriel-définition.php\(01/06/2015](http://www.precentica.com/dossier-risque-manutention-levage-industriel-définition.php(01/06/2015) à 22:48)

⁴ <http://www.precentica.com/dossier-risque-manutention-levage-industriel-définitions.php> (01/06/2015 à 22:48)

⁵ FEY, (Robert) et GOGUE, (Jean-Marie) : *la maîtrise de la qualité*, édition Economica, Paris, 1991, p.19.

Selon ISO (organisation international de standardisation) est « *L'ensemble des propriétés et caractéristiques d'une entité qui lui confère l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites* »¹

« *L'aptitude à l'usage* » Joseph JURAN

« *La conformité aux spécifications* » Phil CROSPY

« *L'aptitude à satisfaire le client* » Kaoru ISHIKAWA

De ces déférentes définitions citées ci-dessus, nous remarquons que la définition de la qualité est une perception relative, où chaque entité tente d'être capable de répondre aux attentes des clients d'une façon satisfaisante.

On comprend par entité une entreprise, un processus, un produits, un service...etc.

4.2 Un système qualité :

« *L'ensemble de la structure organisationnelle des responsabilités des procédés, des ressources et moyens pour mettre en œuvre la gestion de la qualité* »²

Le champ d'intervention de ce système est vaste, il touche toutes les fonctions qui ont relation direct avec la création des biens et/ou services au sein de l'entreprise dans le but d'assurer la qualité des produits offerts par cette dernière et de l'améliorer.

4.3 Les enjeux de la qualité :

➤ **Enjeu économique :** « *la qualité coûte et la non-qualité sur coûte* »

ISO définit la non-qualité comme suit : « *diminuer la valeur d'un élément après exercice d'opérations qui sont censées d'apporter une valeur ajoutée.* »³

Pour avoir un produits qui répond parfaitement aux besoins des clients cela coute vraiment chère pour l'entreprise, vue que le coût de la qualité présente 15 à 20 %⁴ de coût total de fabrication de produit selon des analyses spécifiques faites par des experts dans le domaine qualité.

➤ **L'enjeu humain :**

Le facteur humain au sein de toute entreprise est un élément très important qui peut garantir la prospérité et aide cette dernière de faire des progrès.

Dans le cas de l'amélioration de la qualité d'un produit, nous devons prendre bien en considération les recommandations de facteur (employés, concepteur de produit, client,...etc.).

¹ LAUDOYER, (G) : *la certification ISO 9000*, édition d'organisation, Paris, 2000, p.56.

² Document ISO9001, 2008 : système de management de la qualité- exigences, p.19.

³ Document ISO 8402, 1994

⁴ GRAUVOGEL, (Jean-Marie) : *le Management de la qualité*, édition Hermès, Paris, 1989, p.17.

➤ **L'enjeu commercial :**

Les produits qui sont de qualité font des rotations plus vite que ceux qui sont de mauvaise qualité, donc le commercial doit prendre ça bien en considération et inciter les producteurs, concepteurs et l'entreprise à lui fournir des produits de qualité.

Avoir une qualité certifiée par des organisations spécialisées dans le domaine ou perçue par les clients aide l'entreprise à renforcer son image de marque et encaisser plus de rentabilité ce qui répercute positivement sur la santé financière de cette dernière et lui prospectent, plus des progrès et de prospérité dans le futur.

3. Les limites du management de la production :

Comme nous avons déjà vu le management de la production est l'ensemble des techniques qui permettent de bien gérer le système productif et de le rendre plus efficace et plus flexible pour répondre aux besoins de la clientèle, mais parfois ces techniques deviennent faibles puisqu'ils ne peuvent pas toujours arriver à son objectif face aux degrés élevés des flux générés de ce système (le cas d'une grande entreprise ou d'une multinationale).

Face à cette difficulté, le management dans le sens général diffuse un nouveau concept qui est la logistique. Un concept qui n'est apparu dans le domaine économique qu'après la seconde guerre mondiale et qui trouve ses origines dans le domaine militaire est devenu un outil très efficace et incontournable pour la gestion des flux de l'entreprise.

Ce nouveau concept n'a pas cessé d'avaloir les tâches du management.

3.1 L'évolution de la définition de la logistique :

Sans doute ce sont les militaires qui ont donné une nouvelle utilisation pour le mot logistique. Alors que la définition que nous connaissons aujourd'hui trouve son ombre dans la gestion des stocks, la gestion des approvisionnements et la qualité de service après-vente, qui n'est devenue un galon dans le domaine économique qu'après la deuxième guerre mondiale. Dans cette section nous allons illustrer l'évolution de la définition logistique depuis son arrivée dans le monde des affaires.

Depuis son apparition dans le contexte économique, la logistique a connu plusieurs définitions et cela dans le but de s'adapter aux changements de l'environnement des entreprises.

Après la deuxième guerre mondiale il nous a fallu attendre 3 ans pour avoir la première définition dans le contexte économique.

- Ainsi, en 1948, le comité des définitions « American Marketing Association » a défini la logistique comme : « *le mouvement et manutention de marchandises du point de production au point de consommation ou utilisation* ». ¹

¹ *Journal of marketing*, octobre 1948, cité par Marks et Taylor dans la préface de : *Marketing Logistics Perspectives and Viewpoints*. New York. John Wiley. 1967.

Cette définition peut résumer la tâche principale confiée à la logistique actuelle.

- En 1962, c'était la création du « National Council of Physical Distribution Management »¹ ou en français le conseil national de la distribution physique qui est connu sous l'abréviation NCPDM aux états unis. Et par la suite, c'est cet institut qui donne une définition à la logistique : « *La logistique est un terme employé dans l'industrie et le commerce pour décrire le vaste spectre des activités nécessaires pour obtenir un mouvement efficient de produit fini de puis la sortie de la chaine de distribution jusqu'au consommateur, et qui dans quelques cas inclut le mouvement des matières premières depuis leur fournisseur jusqu'au début des chaines de fabrication. Ces activités incluent le transport de marchandises, l'entreposage, la manutention, l'emballage de protection, le contrôle des stocks, le choix des emplacements des usines et des entrepôts le traitement des commandes, les prévisions de marché et le service offert aux clients.* »¹

Cette définition a représenté d'une façon bien déterminée les taches à combler par les logisticiens à cette époque.

- Après vingt ans l'American Marketing Association redonne à la logistique une autre définition où elle a inclut la fonction d'approvisionnement sous son toit : « *Technique de contrôle et de gestion des flux des matières et de produits, depuis leur source d'approvisionnement jusqu'à leur point de consommation.* »²

La logistique s'occupe de tous les flux physique du fournisseur jusqu'au dernier client.

- NCPDM dégage en 1972 une autre définition de la logistique plus détaillée que la précédente : « *Terme décrivant l'intégration de deux ou plus de deux activités dans le but de planifier, mettre en œuvre et contrôler un flux efficient de matières premières, produits semi-finis et produits finis, de leur point d'origine au point de consommation. Ces activités peuvent inclure. Sans que la liste ne soit limitative, le type de service offert aux clients, la prévision de la demande, les communications liées à la distribution, le contrôle des stocks, la manutention des matériaux, le traitement des commandes, le service après-vente et des pièces détachées, le choix des emplacements d'usines et d'entrepôts, les achats, l'emballage, le traitement des marchandises retournées, la négociation ou la réutilisation d'éléments récupérables ou mis à la ferraille, l'organisation des transports et le transport effectif des marchandises ainsi que l'entreposage et les stocks.* »

La logistique est un processus qui contient plusieurs activités qui s'occupe de la gestion des flux physiques et flux d'informations du produit.

¹ National Council of Physical Distribution Management (NCPDM). Son siège est à Chicago. IL a été en 1962. En 1986, son nom a changé pour Council of Logistics Management.

² Magee (John F), *industriel logistics, Analysis and Management of Physical Supply and Distribution Systems* , editions Mc Graw Hill, New York, 1968 P10.

- HESKETT et GLASKAWSKY sont parmi les premiers qui ont évoqué l'aspect informationnel dans une définition plus conceptuel. Pour eux la logistique est : « *Gestion de toutes les activités qui contribuent à la circulation des produits et à la coordination de l'offre et de la demande dans la création d'utilité par la mise à disposition de marchandises en un lieu et à moment donné* »¹

La logistique est un moyen pour créer de la valeur ajoutée.

- Et c'est le même auteur (HESKETT) qui revient encore et propose une autre définition dans un article de la *Harvard Business Review*, expliquant que : « *La logistique englobe les activités qui maîtrisent les flux de produits, la coordination des ressources et des débouchés, en réalisant un niveau de service donné au moindre coût.* »

L'optimisation des coûts passe par une maîtrise de la fonction logistique

- En 1981 les français Daniel TIXIER, Hervé MATHE et Jacques COLIN ont proposé une définition plus générale pour clarifier ce nouveau concept : « *La logistique est le processus stratégique par lequel l'entreprise organise et soutient son activité. A ce titre, sont déterminés et gérés les flux matériels et informationnels afférents, tant internes qu'externes, qu'amont et aval. Dans le cadre de la poursuite des objectifs généraux à laquelle elle concourt, sa mission consiste à permettre l'élaboration de l'offre de l'entreprise et à en réaliser la rencontre avec la demande du marché, tout en recherchant systématiquement les conditions d'optimalité dans l'exécution. Sa mise en œuvre procédant de différents acteurs, elle est appelée à gérer en ce sens les tensions à leurs interfaces du fait de non-identité de leurs objectifs propres.* »²

Donc la logistique est devenue une fonction stratégique qui permet à l'entreprise de maîtriser ses flux dans le but d'être plus flexible.

- Quelques années après, en 1998, les mêmes auteurs (Daniel TIXIER, Hervé MATHE et Jacques COLIN) dans leur livre (la logistique d'entreprise- vers un management plus compétitif) décrivent la logistique comme une fonction qui permet à l'entreprise de piloter les flux tendus et les flux poussés : « *La fonction de la logistique dans l'entreprise est d'assurer au moindre coût la coordination de l'offre et de la demande, aux plans stratégiques et tactiques, ainsi que l'entretien à long terme de la qualité des rapports fournisseurs-clients qui la concernent.* »³
- En 2008 Yves PIMOR et Michel FENDER deux auteurs français donnent une nouvelle définition plus spécifique : « *la logistique recouvre toujours des fonctions de transport, stockage et manutention dans une entreprise de production, tend à étendre son domaine en amont vers l'achat et l'approvisionnement, en aval vers la gestion commerciale et la distribution. On cite souvent la définition d'origine*

¹ HESKETT: Materials management; business logistics, Ronald Press Co. New York, 1973, P13.

² Logistique et management, voie de la compétitivité, Harvard l'expansion, automne 1981, P8.

³ TIXIER, MATHE et COLIN : logistique d'entreprise-vers un management plus compétitive, 2^{ème} édition, édition DUNOD, France, P 33.

militaire : la logistique consiste à apporter ce qu'il faut, là où il faut et quand il faut. »¹

La logistique est la fonction qui assure une meilleure adaptation de l'entreprise avec son environnement.

3.2 Les types de la logistique :

Il y'a plusieurs types de logistique chacune a ses méthode et son champ d'intervention :

- **Une logistique d'approvisionnement** : ce type de logistique consiste à ramener à l'usine les matières premières, composants et les sous-ensembles (les pièces de rechanges par exemple) dont il a besoin pour la production.
- **Une logistique d'approvisionnement général** : c'est la logistique qui s'occupe de l'achat des produits divers à des entreprises de services ou des administrations qui sont nécessaires pour leurs activités comme les fournitures de bureau.
- **Une logistique de production** : elle s'en charge de mettre à disposition les composants et les matériaux essentiels pour les lignes de production, planifier la production et de l'optimiser.
- **Une logistique de distribution** : c'est la logistique qui permet de mettre à la disposition de consommateur les produits qui rependent à leur besoin dans l'endroit qui le faut et quand il le faut (dans les grandes surface, livraison à domicile...etc.).
- **Une logistique militaire** : ce type de logistique consiste de manager les troupes, tout ce qui est indispensable pour eux (ravitaillement par exemple) et tout ce qui peut les servir sur un champ d'opération pour les rendre plus efficace.
- **Une logistique de soutien** : issue dans le domaine militaire et adoptée après dans autres secteurs tell que aéronautique, énergie et industrie. Elle s'occupe de l'organisation de tout ce qui est essentiels pour la maitrise en opération un système complexe, y compte à travers des activités de maintenance.
- **Une activité dite de service après-vente** assez proche de la logistique de soutien avec cette différence qu'elle est exercée dans un cadre marchand par celui qui a vendu un bien ; on utilise assez souvent l'expression « management de services » pour désigner le pilotage de cette activité ; on notera cependant que cette forme de logistique de soutien tend de plus en plus souvent à être exercée par des spécialistes du soutien différents du fabricant et de l'utilisateur et dits *Third Party Maintenance*.

¹ Yves PIMOR et Michel FENDER, Logistique : Production Distribution Soutien, édition DUNOD, France, 2008, P4.

- **logistique à l'envers** : la rétro-logistique ou logistique des retours, c'est un concept anglo-saxon « *reverse logistics* » s'en charge de la réconciliation des produits qui sont déjà été met sur le marché et qui ont été abandonnés par les clients ou parce-que ne rependent pas à ses attentes ou encore à traiter des déchets industriels, emballages, produits inutilisables depuis les épaves de voiture jusqu'aux toners d'imprimantes.

En lisant la présentation des différents types de la logistique, nous remarquons que les flux physique sont hautement maitrisés dans les différentes catégories, en occurrence il reste un vide à combler sur ce qui concerne la gestion des flux informationnels.

En effet, aujourd'hui, l'organisation des flux d'information au sein des entreprises généralement et dans la fonction de production en particulier reste un enjeu majeur, qui occupe l'intention de tous leur compétences disposées, ce qui ouvre un ongle pour un autre concept bien récent mais qui est devenu un langage courant au sein de toute grande entreprise c'est bien le Supply Chain Management (SCM).

3.3 Définition de Supply Chain Management :

«La supply chain management n'est pas une fonction de l'entreprise, ce n'est pas non plus un service achetable à un prestataire de service, ce n'est plus un module informatique, c'est en fait une démarche de fonctionnement qui vise à assurer une gestion et une synchronisation de l'ensemble de processus qui permet à un ou plusieurs systèmes clients/fournisseurs de prendre en compte et de répondre aux attentes des clients finaux »¹

« La supply chain management : Mode de gestion des flux physiques et d'information visant à optimiser les processus de commande, de production et de livraison. Voir logistique démarche de gestion et de synchronisation de l'ensemble des compte et de répondre aux attentes des clients finaux (du fournisseur du fournisseur au client du client). Cette approche vise à la fois l'amélioration de la valeur créée pour le client ainsi que l'amélioration de la performance économique des entreprises qui y concourent. »²

3.4 Les outils de SCM³ :

Il y'a trois grands types de la Supply chain management de famille « fonctions produits » :

- ✓ La planification (SCP= Supply Chain Planning).
- ✓ L'exécution (SCE= Supply Chain Exécution).
- ✓ La mesure (SCEM= Supply Chain Event Management).

Ces trois types d'application ont des fonctions différentes :

- ✓ Les applications SCP servent à planifier les processus de la chain logistique.

¹ http://www.cat-logistique.com/supply_chain.htm (26/05/2015 à 18:30)

² http://www.cat-logistique.com/supply_chain.htm (26/05/2015 à 18:42)

³ http://www.cat-logistique.com/supply_chain.htm (27/05/215 à 10 :14)

- ✓ Les applications ou outils SCE permettent de gérer l'exécution des opérations logistiques (Achats, approvisionnements, gestion de la production, gestion des stocks matières, en-cours, produits finis, gestion des opérations de transport).

Le SCE regroupe :

- Les MES pour la fabrication (Manufacturing Execution System).
 - Les WMS pour la gestion des entrepôts (Warehouse Management System).
 - Les TMS pour la gestion du transport.
 - Les OMS pour gérer les ordres et les ventes.
- ✓ Les applications de SCCEM vont aider à piloter et à contrôler la chaîne logistique.

3.5 Les dimensions de la SCM :

❖ La dimension stratégique :

- Définition de l'offre de produits et service.
- Dimensionnement de l'outil industriel et logistique.
- Négociation de contrats et partenariat avec les fournisseurs et les clients.

❖ La dimension tactique :

- Prévisions de vente.
- Planification, programmation et calcul des besoins.
- Règles d'approvisionnement et règles des stocks.

❖ La dimension opérationnelle :

- Gestion des commandes clients.
- Ordonnancement des opérations et gestion des aléas.
- Exécution des commandes : production, distribution et facturation.

Conclusion :

Le management généralement et le management de la production particulièrement ont beaucoup évolués au fils de temps et certainement cette évolution ne va pas s'arrêter à ce stade, et cela est dû de plusieurs facteurs telle que : le développement de commerce national et international, l'évolution extraordinaire de la technologie, le développement des moyens de transport, développement des moyens d'informatiques et de télécommunications, le développement du commerce électronique.

Toute cette évolution dans les différents secteurs incite les entreprises à chercher des nouvelles méthodes et élaborer des nouveaux concepts, afin d'assurer leurs pérennité et avoir une meilleur adaptation avec leurs environnement.

Chapitre 2 : la performance commerciale.

La fonction commerciale est la seule fonction à la frontière de l'entreprise, donc elle joue un rôle très important dans la création de la valeur, ce qui nécessite un suivi et un contrôle pour assurer sa solidité et son invincibilité, afin d'assurer celle de l'entreprise, dans ce chapitre nous allons présenter la performance commerciale.

Section 1 : la performance.

Sous-section 1 : la conception de la performance.

Comme nous avons déjà vu avec le concept de la qualité, trouver une définition concrète et claire pour la performance ce n'est pas une tâche facile, parce qu'elle aussi manque d'évidence.

Pour cela, on a choisi quelques définitions qui nous ont apparues plus claires et bien précises.

1. Définition de la performance :

*« La performance est un mot d'origine anglaise, de l'ancien français performance, de performer : accomplir ».*¹

Pour A.KHEMAKEM : *« la performance d'un centre de responsabilité (atelier, service, unité, entreprise, branche,...) désigne l'efficacité et la productivité dans laquelle ce centre de responsabilité a atteint les objectifs qu'il avait acceptés »*².

De cette définition marquée ci-dessus, nous comprenons que la performance est le degré d'exécution et de réalisation d'une tâche confiée avant et acceptée, donc elle traite deux éléments l'efficacité et la productivité.

La première est traduite par le degré de la réalisation des objectifs déjà souligné et acceptée par le centre de responsabilité.

Et la productivité est l'aptitude de réaliser les objectifs fixés.

*«La performance dans l'entreprise est tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques... », «La performance dans l'entreprise est tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur/cout».*³

Cette définition a relié la performance avec deux variables la production de valeur et la consommation des ressources, donc il ne suffit pas de créer de la valeur mais de maîtriser

¹ A.BOURGUIGNON : Définir la performance : une simple question de vocabulaire ? In performance et ressources humaines, ouvrage collectif sous la direction de Anne Marie Fericelli et Bruno Sire, édition economica, Paris, 1996, p : 20.

² A.KHEMAKHEM : *La dynamique du contrôle de gestion*, édition DUNOD, France, 1992, P311.

³ L.LORINO, « méthodes et pratique de la performance », édition d'organisation, France, 2003, P09

leurs coûts aussi, parce que ces deux éléments sont inséparables, nous ne pouvons pas minimiser les coûts sans maximiser le profit, ça n'a pas de sens.

« La performance de tout effort organisée se réfère à la mesure dans laquelle des objectifs ont été atteints avec la moindre somme d'argent possible »¹.

LEBAS² (1995), propose quelques *éléments en communs* dans les différentes définitions de performance:

- Accomplir, réaliser, donc faire quelque chose dans un but donné (créer de la valeur).
- La réalisation, le résultat.
- Aptitude à accomplir ou potentiel de réalisation.
- Comparaison d'un résultat par rapport à une référence (interne ou externe).
- Compétition ou application des concepts de progrès continu (faire mieux que le concurrent, ou que le référentiel, ou faire mieux que la dernière fois).
- Jugement, comparaison.

2. Les typologies de la performance :

Aujourd'hui, la notion de la performance ne traite pas seulement l'aspect financier de l'entreprise, mais plus que ça elle prend en considération des nouveaux paramètres telle que l'adaptation avec son environnement.

On distingue trois types de performance, qui sont comme suit :

A. La performance organisationnelle.

Ce type de performance prend en compte la façon dont la quelle l'entreprise s'arrange pour atteindre ses objectifs, et la méthode adaptée pour les arriver. KALIKA M un professeur à Paris DAUPHINE suggère quatre facteurs pour l'efficacité organisationnelle :

- Le respect de la structure formelle.
- Les relations entre les composants de l'organisation (logique d'intégration organisationnelle).
- La qualité de la circulation d'information.
- La flexibilité de la structure.

Donc la performance d'entreprise est la valeur récoltée de son organisation.

Cette dernière est cruciale puisque elle détermine les besoins de système social dans une entreprise. Mais aussi elle structure l'emploi et l'ensemble des postes, lesquelles montrant, à leur tour, les requis professionnels. Dans cette théorie, la performance a eu assez spontanément tendance à s'identifier la productivité, elle-même a ramené à sa version

¹ Sadeg, M (1998), « management des entreprises politiques », les presses d'Alger, p :28

² LEBAS, M, « oui, il faut définir la performance », in revue française de comptabilité, juillet-août, 1995, P66-P71

(réductrice) de productivité apparente du travail (quantité produite/nombre d'heures travaillées).

B. La performance stratégique et la performance concurrentielle.

Contrairement au courant qui se base sur l'aspect financier pour mesurer la performance à court terme, certaines entreprises ont tout misé sur la performance à long terme, pour assurer leurs pérennités.

La performance est, alors, celle du maintien d'une distance avec les concurrents, à travers la logique du développement à long terme entretenue par une forte motivation (base du système de récompense) de tous les membres de l'organisation. La performance à long terme est, donc, associée à la capacité à remettre en cause des avantages acquis pour éviter l'échec d'un bon concept, à la définition d'un système de volonté visant le long terme et à la capacité de l'entreprise à trouver des sources de valeur créatrice de marge.

La recherche de la performance ne dépend plus de la seule action de la firme, mais aussi de ses s'accommoder, voir à s'approprier les règles du jeu concurrentiel dans un secteur.

La nature du système concurrentiel détermine la matière dont la performance peut être obtenue, compte tenu des modes de compétitions. C'est en détectant, finement, les caractéristiques changeantes des systèmes concurrentiels de chacune des activités d'entreprise, ou en anticipant sur des bases nouvelles de différenciation (création de valeur), que les entreprises peuvent s'approprier des sources potentielles de performance.

La performance peut-être, à la fois, l'exploitation d'un potentiel existant (qui permet de conserver une position favorable) et le développement de nouvelles formes d'avantages concurrentiels, par l'anticipation et la construction des règles du jeu qui prévaudront dans l'avenir. La performance concurrentielle dépend largement de l'analyse stratégique des règles du jeu concurrentiel.

Mettant l'accent sur la qualité de la stratégie et donc de stratégie axée sur la compréhension de l'environnement, cette approche a eu, spontanément, une tendance à identifier la performance globale de la compétitivité.

C. La performance humaine

De nos jours, il est devenu clair que la performance de l'entreprise ce n'est pas seulement sa santé financière, car il y'a d'autre axes qui sont plus déterminants pour son futur, parmi ces axes l'homme (la performance humaine).

Nous savons très bien que l'homme est la force motrice de toute évolution et un enjeu majeur à maîtriser pour avoir un avantage concurrentiel et la valeur ajoutée.

En 1985, le directeur général de group Carnaud Metal Box (le leader européen de l'emballage métallique) suggérait de considérer l'efficacité humaine (EH) comme résultat, toujours, du rassemblement de collaborateurs.

- Motivés;
- Compétents;
- Communiquant bien entre eux par le moyen d'une langue et de valeurs communes (ce que l'on désigne en anthropologie par le concept de culture).

Donc, il nous propose la formule suivante pour mesurer l'efficacité humaine potentielle d'un capital humain :

$$\mathbf{EH = M * C * C}$$

M : Motivation à volonté d'agir et de réussir, adhésion dynamique de chacun ;

C : Compétence professionnelle, savoir et savoir-faire (c'est la condition de l'efficacité individuelle) ;

C : Culture, langage commun, valeurs partagées, reconnaissance mutuelle (c'est la condition de l'efficacité collective).

Depuis 1985, il y'a beaucoup de travaux de recherche qui ont été faites pour clarifier ce type, par conséquence, il est devenu évident que l'acquisition, le développement, et la gestion des hommes sont des facteurs pertinents et nécessaires pour l'acquisition de l'efficacité humaine quelle que soit la forme de l'organisation.

En continuant de simplifier ce type de performance dans une organisation, LEDRUC M propose une autre explication, donc selon lui il ne suffit pas d'avoir les compétences pour atteindre la performance, il faut les mesurer.

Réfléchissant sur l'obtention de la performance dans une organisation, LEDRUC M considère que, si les compétences sont toujours une source de performance, elles ne suffisent pas pour déterminer le niveau de cette dernière.

A compétence égale, les performances peuvent être différentes. Si, la compétence est un savoir-faire, la performance présuppose, toujours, l'existence d'un vouloir-faire ou une motivation. Cette motivation (c'est-à-dire ce qui va conduire l'acteur à s'engager effectivement dans l'action qui lui est proposée par l'entreprise) détermine les stratégies d'actions choisies par l'acteur, stratégies soumises aux données de l'environnement du travail, qui rendent plus ou moins possible la réalisation de l'action (pouvoir-faire). Cet environnement, peut lui-même, être caractérisé par des données d'organisation (rôles prescrits, injonctions, moyens,...etc.) et des données de culture (représentation dominante).

3. Caractéristiques de la performance :

La performance regroupe un ensemble de caractéristiques qui peuvent être énumérées dans les points suivants :

- La performance est construit support à des jugements. Elle est souvent définie par des critères conformes à la présentation que se font théoriciens et praticiens de la performance et de sa mesure « *Elle implique un jugement de valeur sur les activités, les résultats, les produits et les effets de l'organisation sur son environnement. Ce concept possède, en tant que construit social, autant de significations qu'il existe d'individus ou de groupes qui l'utilisent* »¹.

Alors la performance reste une affaire de perception. Pour un dirigeant, elle pourra être la rentabilité ou la compétitivité de son entreprise, pour un employé, elle pourra être le climat de travail, et pour un client, la qualité des services rendus.

« *La performance est devenue une notion d'autant plus complexe à appréhender qu'il semble difficile aujourd'hui d'être en bonne position sur tous les critères à la fois* »².

- La performance est un concept évolutif (dans le temps). Les composantes de la performance évoluent dans le temps, les critères d'évaluations internes et ceux définis par l'environnement se modifiant. Ainsi, des facteurs qui conditionnent le succès d'une entreprise pendant une phase d'innovation peuvent se révéler incompatibles avec ceux exigé pendant une phase de développement.

« *Il faut admettre qu'il existe des combinaisons de facteurs humains, techniques, financiers, organisationnels qui sont efficaces dans un contexte donné et qui ne le sont plus dans d'autre ces combinaisons sont multiples, et changent au cours du temps* ».³

- La performance se pilote. Prônant une approche globale de la performance, de nombreux autres proposent aux dirigeants une grille de lecture de l'entreprise comprenant des indicateurs qui se complète et s'éclairent mutuellement et qui sont reliés à des objectifs multiples.

« *Les seuls critères financiers viennent compléter les premiers, ils sont le moteur de la réussite future, ils fournissent aux pilotes une indispensable vision globale de la performance dans plusieurs domaines simultanément* »⁴.

¹ J.Y.SAULQUIN : *Gestion des ressources humaines et performance des services*, in revue gestion des ressources humaines, n°36, juin 2000, p : 20.

² MORIN, GUINDON, BOULIANE : *Mesurer la performance de l'entreprise*, in encyclopédie de gestion, édition DALLOZ, paris, 1996, p : 66.

³ J.GHARBI : *Pilotage stratégique et émergence du sens : du réel à l'action*, in revue gestion des ressources humaines n°35 ? Mais 2000, p : 37.

⁴ J.Y.SAULQUIN : *Gestion des ressources humaines et performance des services*, in revue gestion des ressources humaines, n°36, juin 2000p : 21.

Par suite, la performance a un effet rétroactif sur l'organisation, elle agit sur le comportement des dirigeants, si les résultats sont en deçà des objectifs, les responsables vont reconsidérer les choix stratégiques.

- « *La performance est riche de composantes antinomiques. Elle se présente comme un ensemble de paramètres complémentaires et parfois contradictoires* »¹. Cela se vérifie quand le dirigeant cherche à minimiser les coûts, tout en veillant à améliorer la qualité des produits et à maintenir le moral des salariés. Ces critères imposent donc des arbitrages permanents. Toutes les composantes n'ont pas la même importance.

Si la dimension économique reste dominante, une entreprise peut à un stade particulier de son évolution ou en fonction de la personnalité de son dirigeant, donner la priorité à telle dimension (ressources humaines, satisfaction des groupes externes...).

4. Identification des sources de performance :

La performance, perçue et mesurée au niveau du groupe, de l'entreprise, trouve son origine dans deux sources dont l'incidence est combinée : l'une est interne, l'autre est hérité de l'environnement.

D'un côté, une performance intrinsèque ou performance de l'entreprise qui résulte elle-même de la combinaison :

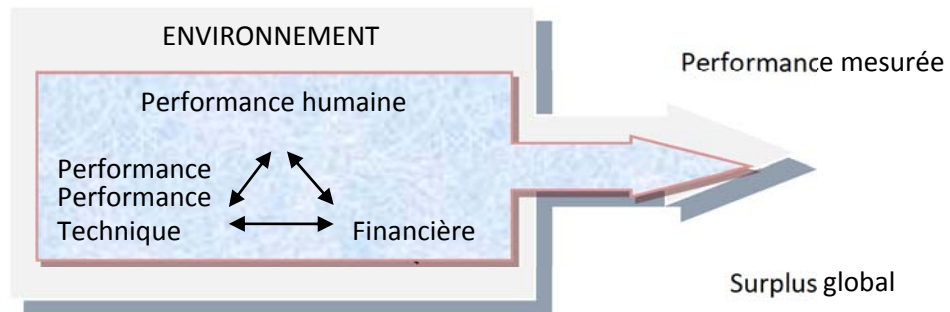
- D'une performance humaine, celles des collaborateurs de l'organisation à laquelle nous rapporterons prioritairement les améliorations d'efficacité parce que notre propos est celui de la gestion sociale et qu'il n'y a pas de production sans hommes pour la concevoir ou la réaliser.
- D'une performance technique, définie comme l'aptitude à mettre en œuvre avec efficacité les investissements.
- D'une performance financière décrivant l'efficacité dans la mobilisation et l'emploi des moyens financiers.

De l'autre côté, une performance extrinsèque ou héritée de l'environnement qui tient à l'ensemble des évolutions externes.

Un vendeur voit s'ouvrir des marchés très porteurs, les prix de cession d'une filiale s'élèvent, une entreprise bénéficie de l'exploitation temporaire d'un brevet, autant d'exemples de situation de vente qui ne sont pas attribuables à l'efficacité interne organisation en position de percevoir les autres).

¹ M. LEBAS : op.cit, p : 139.

Figure n° 10 : Les sources de la performance.



Source : B.Martory, D.Crozet : *gestion des ressources humaines : pilotage social et performances*.
Edition DUNOD, 5^{ème} édition, 2002, p : 165.

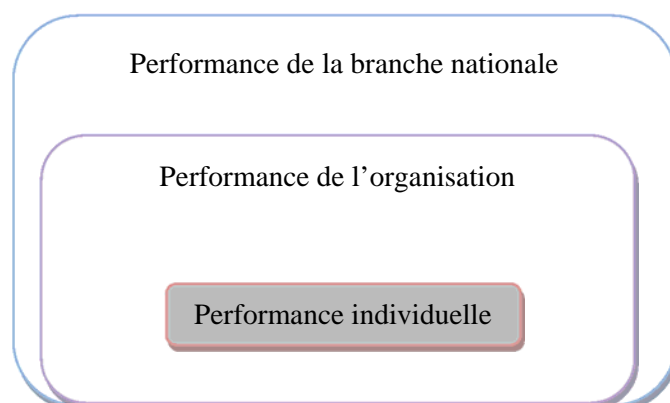
5. Identification des niveaux de mesure de la performance :

La performance peut être appréciée aux quatre niveaux schématisés ci-après. L'attention des gestionnaires sera surtout retenue par les trois premiers :

- Performance individuelle au niveau de post qui fondera une partie de la rémunération.
- Celle du groupe ou de l'unité qui sert de base aux réflexions d'organisation.
- Celle de l'entreprise dans son ensemble pour les choix stratégiques.

Les niveaux d'analyse plus macro-économiques peuvent donner les indications générales mais échappent à la problématique du pilotage social.

Figure n° 11 : Les niveaux de mesure de la performance.

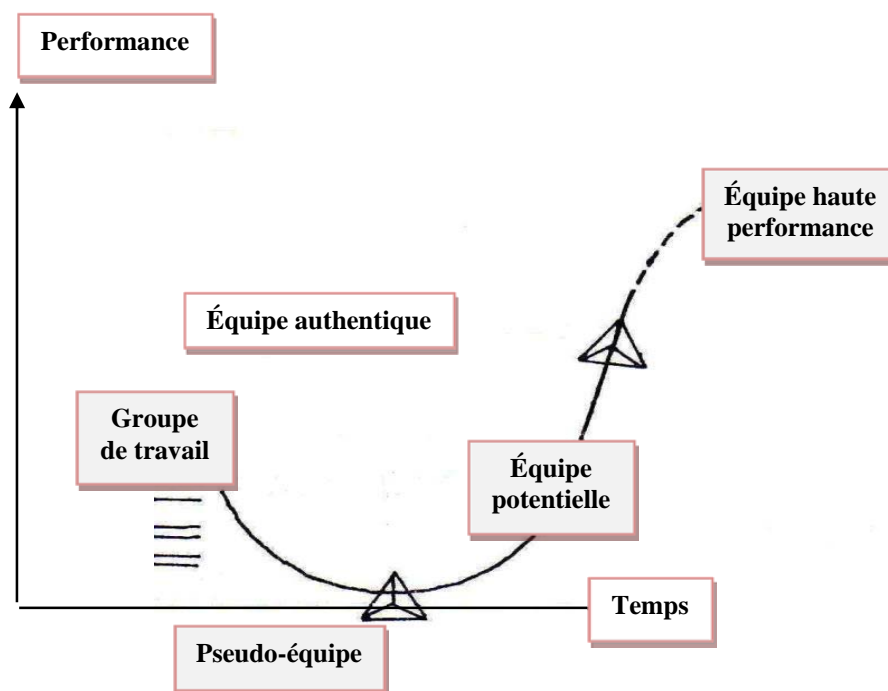


Source: B.Martory, D.Crozet : *gestion des ressources humaines : pilotage social et performances*. Edition DUNOD, 5^{ème} édition, 2002, p : 165.

Performance immédiate ou performance dans la durée:

La performance d'un salarié, d'une équipe ou d'une organisation s'améliore dans le temps : c'est la notion de courbe d'apprentissage qui est schématisée par le schéma n° : 05.

Figure n° 12: Courbe de performance dans le temps d'une équipe.



Source : J.KATZENBACH, D.SMITH: *les équipes haute performance*, Dunod, paris, 1994, P 84.

Ce schéma montre cinq stades de performance différents¹:

1- Le groupe de travail :

Groupe qu'aucun besoin évident d'amplifier collectivement l'impact du travail de chacun ne pousse à transformer en équipe. Ses membres se retrouvent essentiellement pour

¹ H.OUACHERINE : *Gestion de la force de vente et performance de la fonction commerciale de l'entreprise*, mémoire de magistère INC, 2001-2003 p : 36.

partager l'information, les points de vue ou les meilleures méthodes et pour prendre des décisions qui aideront chacun de son domaine de responsabilité.

2- *La pseudo-équipe :*

Ce groupe se trouve sans doute devant la nécessité ou l'occasion d'amplifier collectivement la somme des efforts individuels, mais il ne fait pas l'effort de se centrer sur une approche collective.

3- *L'équipe potentielle :*

Groupe pour lequel il existe un besoin réel et reconnu d'amplifier collectivement les résultats du travail de chacun et qui tente d'améliorer son impact sur la performance.

En général, son but, ses objectifs, les produits de travail collectif restent trop confus et le groupe manque de discipline dans l'élaboration d'une méthode de travail commune.

4- *L'équipe authentique :*

Il s'agit d'un groupe, peu nombreux, dont les compétences sont complémentaires et les membres également motivés par un but, des objectifs et une méthode de travail dont ils se considèrent comme mutuellement responsables.

5- *L'équipe haute performance :*

Groupe qui satisfait à toutes les exigences requises pour former une équipe authentique et dont les membres sont profondément attachés au succès et au développement personnel de leurs coéquipiers.

Ce souci transcende généralement le groupe qui obtient des résultats très supérieurs à toutes les équipes comparables et à toutes les prévisions raisonnables.

Le choix d'une période de référence dans l'appréciation de la performance va donc au-delà d'une simple option technique. Il fait référence à une question fondamentale du délai de mise sous tension les hommes ou des équipes (cherche-t-on l'efficacité immédiate ou l'efficacité différée ?).

Sous-section 2 : la conception de l'indicateur de la performance.

L'indicateur de la performance constitue une phase inévitable dans la présentation de la performance, donc dans cette sous-section nous allons évoquer le sujet de la conception de cet indicateur.

1. Définition de l'indicateur de performance :

« Un indicateur est un élément ou un ensemble d'éléments d'information significative, un indice représentatif, une statistique ciblée et contextualisée selon une préoccupation de mesure, résultant de la collecte de données sur un état, sur la manifestation observable d'un phénomène ou sur un élément lié au fonctionnement d'une organisation. »¹

« Une information ou un regroupement d'informations contribuant à l'appréciation d'une situation par le décideur. Il n'est jamais muet et entraîne toujours à la manière d'un schéma stimulus/réponse une action ou une réaction du décideur »²

« Une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat »³

2. Les types d'indicateurs :

A. Les indicateurs courants :

Dans la routine quotidienne des entreprises, les indicateurs de performance sont :

- La quantité : le nombre de..., le volume de..., le taux de....
- La qualité : la valeur perçue dont la mesure en est qualitative (par exemple, le degré de conformité des interventions aux besoins : élevé, moyen, bas), ou fait par échelonnage (échelle de 1 à 5 : très bon, bon, moyen, etc.), ou la « valeur d'usage » relative (« de bien meilleurs services que l'an passé ») tiré de la mesure de perceptions ou d'opinions.
- Le montant : l'aspect monétaire (par exemple, le coût en dollars, le bénéfice), les frais de..., l'aspect « unité monétaire » des ressources ou des efforts nécessaires pour assurer un service (par exemple, les « équivalents temps complet »), la « valeur d'échange » d'un service ou d'un produit, etc.
- Le temps : le temps de production, d'attente, le pourcentage de services fournis à temps, le retard, la longueur des listes d'attente, la fréquence des rencontres, etc.
- La combinaison entre tous ces derniers indicateurs : le coût unitaire ou prix de revient, c'est-à-dire le rapport entre les coûts et la quantité produite ; le

¹ Pierre VOYER, Tableaux de bord de gestion et les indicateurs de performance, 2^{ème} édition, Presses de l'université du Québec, P61.

² Fernandez. A, « Les nouveaux tableaux de bord des managers », Edition Organisation, 1999, p 155.

³ Lorino, « méthodes et pratique de la performance », édition d'organisation. 2003, p 130

rendement, c'est-à-dire le rapport entre la quantité produite et les coûts ; le rythme, c'est-à-dire le rapport entre la quantité et l'unité de temps ; etc.

- Comme on peut trouver des indicateurs de performance qui représentent un signe de confirmation de l'état de réalisation dans le cas, par exemple le contrôle d'une activité, binaire (oui/non).

B. les différents nomenclateurs de l'indicateur :

Au sein de toute entreprise y'a beaucoup de nomenclateur qui contiennent des indicateurs qui peuvent mesurer sa performance à un moment donné, et qui sont parfois semblable.

Donc selon Pierre VOYER, nous devons rendre compte aux types, caractéristiques et au niveau d'utilisation...etc. pour cela il faut bien faire la différence entre :

- les indicateurs de gestion et les indicateurs de performance :

Un indicateur de gestion a pour fonction principale la mesure attachée au contrôle des états des clients et des ressources et aux activités de fonctionnement et de production, afin de connaître et de répondre aux besoins de l'entreprise et ses clients, sans faire appel à l'interprétation des résultats autres que ceux ayant trait au respect des budgets et de la programmation des activités.

Un indicateur de la performance a une relation directe avec la réalisation les objectifs le rendement, la valeur ajoutée et aux résultats de l'impact.

- les indicateurs opérationnels et les indicateurs stratégiques :

Ce qui concerne les indicateurs opérationnels sont liée au fonctionnement même de l'organisation : l'amélioration et la qualité de service offert aux clients, le processus d'affaire, l'utilisation des ressources, le résultat de production, etc.

La périodicité de ces indicateurs est très courte et il est nécessaire de les contrôler régulièrement pour agir et les corriger sur le terrain.

D'autre part, les indicateurs stratégiques sont les indicateurs qui ont une liaison directe avec l'activité de l'entreprise et ses objectifs, généralement, ces indicateurs sont difficiles de mesurer et les traiter, car ils exigent des mesures internes sur la capacité de l'entreprise et ses choix d'activités et des mesures externes sur les besoins et les exigences de marché.

- les indicateurs quantitatifs et les indicateurs qualitatifs :

Les indicateurs quantitatifs et qualitatifs sont des indicateurs qui se complètent lorsqu'il s'agit d'une situation complexe à étudier.

Les indicateurs quantitatifs se sont les indicateurs qui se basent sur les données statistiques pour mesurer la performance, or que les indicateurs qualitatifs prennent comme outil de mesure l'observation.

3. Les caractéristiques d'un bon indicateur :

Pour travailler avec un indicateur pour mesurer la performance d'une entreprise, ce dernier doit respecter un ensemble de critères que nous les résumons dans quatre volets :

1) La pertinence (l'arrimage de l'indicateur à la gestion) :

L'indicateur doit servir son utilisateur, c'est-à-dire, il doit répondre en termes de résultat (qui est facile à comprendre et à interpréter par l'utilisateur) au besoin de mesure et donner une signification dans le contexte de gestion et pour cela il doit correspondre à des balises pertinentes, un objectif, un résultat désiré, une marge acceptable.

2) La qualité de l'indicateur (la précision de la définition de l'indicateur, de la mesure, et des paramètres) :

Un indicateur de performance ne doit être accepté, si il répond à des certaines caractéristiques intrinsèques, donc il est nécessaire qu'il soit précis, clair, et il possède une formulation et une logique d'articulation qui correspond aux définitions reconnues dans le domaine.

Pour cela, il doit avoir :

- L'adaptabilité : les paramètres de l'indicateur doivent contenir un certain degré de souplesse pour assurer l'adaptabilité de l'indicateur avec les caractéristiques de domaine d'étude ou l'activité.
- La spécificité et la focalisation : l'indicateur doit être établi d'une façon qu'il ne soit pas une surinformation ou un manque, donc il doit prendre ce qui est essentiel et important pour l'objet de mesure.
- La valeur méthodologique : la méthode de mesure doit être fiable et valide, pour garantir l'objectivité de l'indicateur.
- La robustesse : L'indicateur doit être suffisamment robuste pour être utilisé durant la période prévue. Si l'indicateur manque de robustesse, il peut devenir l'objectif au lieu de refléter l'objet de mesure.

3) La faisabilité (la possibilité de mesurer ou la disponibilité des données) :

Tout d'abord, il faut avoir les données nécessaires pour la conception d'un indicateur et surtout fiables, et assurer qu'elles seront fournies au temps opportun, d'une façon rentable (la valeur ajoutée de l'indicateur par rapport au coût de la production) et leurs traitements rigoureux.

Pour cela il faut disposer aussi un système informatique adéquat.

4) La convivialité d'interprétation et d'utilisation :

La convivialité est l'habilité d'utiliser l'indicateur, donc il faut qu'il soit :

- ✓ Accessible : il faut que l'obtention de l'indicateur soit facile pour l'utilisateur et aussi simple pour l'utilisation si le système est informatisé.
- ✓ Intelligible : l'indicateur doit être clair, compréhensif et facile à interpréter par les utilisateurs.
- ✓ L'évocation: l'indicateur doit être bien illustré et présenté, pour assurer la meilleure interprétation des résultats par les utilisateurs (un tableau, un graphique...etc.).

Section 2 : la distinction entre la performance et les notions voisines, le pilotage.

Sous-section 1 : la distinction entre la performance et les notions voisines.

Généralement, il y'a beaucoup de concepts qui semblent à celui de la performance ce qui nécessite de déterminer chaque un d'autre eux pour enlever la voile sur la différence qui est parfois importante.

A. L'économie

Ce concept exige de mettre à la disposition les ressources nécessaires en minimisant leurs coûts d'acquisition et pour cela le rapport qualité/prix est strictement respecté.

D'autre part, la performance à ce niveau doit être un panorama interdépendant, donc elle doit prendre en considération tous les paramètres internes et externes, quantitatifs et qualitatifs, techniques et humains, physiques et financiers de la gestion

B. L'efficacité :

Dans le contexte de gestion le concept de l'efficacité est un concept très utilisé, on le retrouve dans le centre de chaque démarche, il est un outil de mesure de la performance de toute organisation.

Autrement dit, le savoir si on veut savoir, si une organisation a pu atteindre ses objectifs d'une façon satisfaisante ou non les indicateurs de l'efficacité sont nombreux.

Dans ce cas nous pouvons la définition de BOISLANDELLE qui définit l'efficacité « *comme le rapport entre le résultats atteints par un système et les objectifs visés. De ce fait plus les résultats seront proches de caractériser les performances d'un système* »¹.

D'une façon simplifiée, la mesure de l'efficacité est traduite par la relation suivante

$$\text{EFFICACITE} = \text{RESULTATS ATTEINTS} / \text{OBJECTIFS VISES}$$

C. L'efficience :

Nous pouvons définir l'efficience d'un système par : « *l'efficience exprime le rapport entre les objectifs visés et les moyens engagés pour les atteindre* »².

Les moyens consacrés pour atteindre les objectifs visés sont très importante dans l'évaluation de l'efficience d'une entreprise, que nous pouvons le résumer par le rapport suivant :

$$\text{EFFICIENCE} = \text{OBJECTIFS VISES} \div \text{MOYENS MIS EN ŒUVRE}$$

D. L'effectivité :

Selon Jean LOIUS LEMOIGNE, « *il s'agit alors de vérifier si l'on fait effectivement ce que l'on veut faire* »³

Nous retenons de cette définition que l'effectivité est bien attachée à la réalisation des objectifs d'une façon satisfaisante. On peut extraire cette relation par la formule suivante :

$$\text{EFFECTIVITE} = \text{NIVEAU DE SATISFACTION OBTENU} / \text{RESULTATS OBTENUS}$$

E. Rentabilité

¹ H.M.DEBOISLANDELLE : *Gestion des ressources humaines dans la PME*, economica, 2^{ème} édition, Paris, 1998, P.139.

² H.M.DEBOISLANDELLE : *Gestion des ressources humaines dans la PME*, economica, 2^é édition, Paris, 1998 P.140.

³ LEMOIGNE, (J.L) :« *L'évaluation des systèmes complexes* »,In « système de mesure de la performance », Harvard expansion, 1999, P.203.

« La rentabilité de l'entreprise peut être mesurée grâce à l'analyse de ses performances économique et financière. Elles sont exprimées par des indicateurs chiffrés qui ont pour objectif d'apprécier l'efficacité et l'efficience de l'entreprise dans l'utilisation de ses ressources, compte tenu de la nature de ses activités et de ses objectifs stratégiques ». ¹

La rentabilité est la capacité d'une entreprise à dégager des bénéfices à partir des moyens mis en œuvre.

Mais cette rentabilité doit être étudiée et affinée selon les utilisateurs de l'information comptable.

F. La rentabilité financière :

Le gestionnaire veut connaître dans quelle mesure les actifs économiques engagés (ou capitaux investis) sont rentables.

La rentabilité économique mesure la performance économique de l'entreprise. Elle représente la rentabilité des capitaux investis.

La rentabilité c'est le pouvoir de récolter des gains à travers les moyens mis en œuvre et les capitaux investis.

$$\text{Rentabilité économique} = \frac{\text{Résultat d'exploitation}}{\text{Capitaux investis}}$$

Capitaux investis = immobilisations brutes d'exploitation + besoin en fonds de roulement d'exploitation

La rentabilité économique est indépendante de la structure de financement de l'entreprise car le résultat d'exploitation est indépendant de la manière dont est financée l'entreprise.

G. La rentabilité financière :

Les propriétaires de l'entreprise ont besoin de savoir dans quelle proportion leur placement d'argent dans l'entreprise est rentable. Il s'agit de mesurer les revenus créés par les fonds apportés ou laissés à la disposition de l'entreprise.

La rentabilité financière représente la rentabilité des capitaux propres.

¹<http://corinne.zambotto.free.fr/cours/CFE/CFE14.pdf> 06/07/2015 à 16 :36

$$\text{Rentabilité financière} = \frac{\text{Résultat de l'exercice}}{\text{Capitaux propres}}$$

A la différence de la rentabilité économique, la rentabilité financière tient compte du financement de l'entreprise car les charges financières sont comprises dans le résultat (elles le font diminuer).

Cette rentabilité doit être étudiée dans le temps, (donc sur plusieurs années), dans l'espace (c'est-à-dire par rapport aux entreprises du même secteur), par rapport aux objectifs fixés dans le cadre de la stratégie globale

H. La productivité¹

L'efficacité d'un mode production se traduit par la productivité des facteurs de production.

Donc on distingue deux type de productivité : partielle des facteurs de production et globale des facteurs de production.

1. La productivité partielle : Elle se mesure en faisant le rapport entre la quantité produite et la quantité de facteur utilisé pour l'obtenir (énergie consommée, nombre d'heures de travail, machine employée...).
2. La productivité globale : Les facteurs qui influent sur la productivité sont à la fois nombreux et variés : nombre de machines utilisées, organisation du travail, compétence professionnelle des ouvriers, efficience des équipements...

Sous-section 2 : Les outils de pilotage de la performance.

Selon LEROY, Le système de pilotage de la performance de la firme comprend plusieurs supports d'informations. Nous avons ici trois catégories

- Les outils prévisionnels : leur mission principale est de prévoir le futur en fonction des opportunités existantes et du savoir-faire.
- Les outils d'appui : ils constatent les performances et tendent à fournir des explications.
- Les outils de suivi de réalisation : ils permettent de commenter les écarts et de mettre en place des actions correctives.

¹ <file:///C:/Documents%20and%20Settings/s.douadi/Mes%20documents/Downloads/productivite.pdf>

A. Les outils prévisionnels

➤ Le plan stratégique

Le plan stratégique est l'extension logique d'un « *business plan* ». En effet, ce dernier est généralement utilisé dans la période de lancement d'une firme. Or, « *le plan stratégique* » est souvent plus intéressant pour la firme lorsqu'elle atteint un degré plus avancé (croissance ou maturité) dans sa phase de vie. Il manifeste son utilité, lorsque la firme est devant l'obligation de prendre des décisions vitales qui engagent son future. (DELMAS, 2011)

➤ Le budget

« *Un budget est une prévision de charges et de ressources pour la réalisation d'une production donnée dans le cadre d'une stratégie. Le budget attribue des ressources à des centres de responsabilité pour qu'ils réalisent une production donnée. Il est suivi et la performance s'identifie à la minimisation des écarts*». (AUTISSIER, et al., 2011).

Donc, le budget est un plan formel qui est en cohérence avec le plan stratégique. D'abord, le budget prévoit les encaissements et les décaissements pour une durée donnée, alors, le budget exprime le plan stratégique par un langage monétaire. Ensuite, le budget élaboré devient, un outil de suivi pour assure le respect des prévisions en terme de revenus et de coûts.

B. Les outils d'appui

➤ Benchmarking

Le Benchmarking est un processus continu d'évaluation des produits, services et méthodes d'une entreprise par rapport aux entreprises reconnues comme leaders d'un secteur donné». Avec une vision plus synthétique encore, le Benchmarking peut être défini comme un processus d'évaluation et d'amélioration de la performance. On voit ici plusieurs nuances dans la définition même du terme Benchmarking qu'il est important de prendre en considération. Il existe donc plusieurs familles ou types de Benchmarking, dont les principaux sont :

(HERMEL, et al., 2011)

- ✓ *Le Benchmarking interne* : il vise à comparer des processus, produits ou services appartenant à la même organisation.
- ✓ *Le Benchmarking concurrentiel* : il vise à comparer une entreprise au meilleur de ses concurrents sur le marché.
- ✓ *Le Benchmarking générique* : il vise à comparer des entreprises appartenant à des secteurs d'activités différents mais qui ont des processus similaires.
- ✓ *Le Benchmarking fonctionnel* : il vise à comparer une fonction génératrice de valeur ajoutée et commune à des entreprises non concurrentes mais appartenant à un même secteur d'activités.

- ✓ *Le Benchmarking processus* : il vise à mettre en évidence, pour chaque entreprise engagée et généralement reconnue comme leader dans son secteur d'activités, la spécificité de certaines opérations de son processus critique.
- ✓ *Le Benchmarking stratégique* : il vise à recueillir les meilleures pratiques des entreprises le plus souvent concurrentes avec une mise en évidence des objectifs stratégiques associés à ces pratiques.
- ✓ *Le Benchmarking organisationnel* : il vise à faire évoluer certaines activités qui ont une grande incidence sur l'organisation de manière à rendre celle-ci mieux adaptée à un contexte de compétitivité.

➤ **Re-engineering**

Le re-engineering conduit à un changement rapide et radical de la stratégie, de l'organisation et des processus dans le but d'optimiser les flux de matières et d'informations et par conséquent, d'augmenter la productivité de l'organisation. Poussé à l'extrême, le reengineering suppose que le fonctionnement actuel soit inadapté et qu'il faut donc imaginer une nouvelle organisation de la production en tenant compte de la réalité actuelle et des évolutions futures. D'une manière générale, le re-engineering cherche à repenser la firme, sa structure, son organisation et ses processus de manière à accroître sa performance. (PAPIN, 2013)

Le re-engineering vise à rompre avec toutes les règles passées d'organisation et de gestion et à en imaginer de nouvelles, dans l'espoir d'améliorer sensiblement la performance. De nombreuses définitions du re-engineering sont présentés dans la littérature, mais plusieurs éléments reviennent régulièrement et constituent ainsi la base du re-engineering :

- Utilisation de toutes les possibilités offertes par la technologie pour améliorer le processus,
- Analyse des processus et non pas des fonctions,
- Réalisation d'augmentation de performance spectaculaire,
- Élimination des surcoûts,
- Simplification des structures et des processus,

C. Les outils de suivi de réalisation

➤ **La comptabilité générale**

« La comptabilité générale considère l'ensemble de la situation et des opérations de l'entreprise. Son objectif est de mesurer et de suivre l'activité et les résultats de celle-ci. Son orientation est donc externe dans la mesure où elle est destinée à la fois aux dirigeants et aux tiers de l'entreprise. Sa référence principale est le temps, et elle revêt un caractère obligatoire dans tous les pays, quelle que soit la taille de l'entreprise. »

La comptabilité générale constitue un outil efficace pour le contrôle du patrimoine de l'entreprise, grâce à ses techniques et outils (compte des résultats, le bilan...etc.).

➤ **La comptabilité de gestion (Analytique)**

« *La comptabilité de gestion est un instrument puissant de prévision, de négociation, de suivi et de contrôle. Son objectif essentiel est de procéder au calcul des coûts des différentes fonctions de l'entreprise afin d'analyser la performance des produits, équipements, départements ou centres opérationnels de l'entreprise, ces informations servant ensuite de base aux dirigeants pour un meilleur management de l'entreprise. Son orientation est donc Interne. Elle ne présente pas de caractère obligatoire mais représente cependant une composante appréciée du système de production d'information de l'entreprise.* »
(MANDOU, 2003)

➤ **Le contrôle budgétaire**

Le contrôle budgétaire est l'aboutissement d'un budget et, ce type de contrôle est basé sur « *l'analyse des écarts budgétaires* », tout en analysant les dérives détectées entre le budget prévisionnel et le budget réel, comme illustre le schéma N° 08. En effet, le contrôle budgétaire a privilégié pour un long temps l'analyse des écarts, car, les mesures correctives, peuvent déclencher des effets d'apprentissage à court et moyen terme. (ANTHONY, 1965)

➤ **Le tableau de bord**

1. Définition :

Selon Jean Yves SAULOU « *Le tableau de bord du responsable est un outil d'agrégation synoptique des informations pertinentes du système permettant de savoir si le fonctionnement de celui-ci doit être considéré comme normale ; donc le tableau de bord est un instrument de contrôle mettant en évidence les écarts significatifs d'un mauvais fonctionnement du système.*

C'est donc un outil d'aide à la décision. Le tableau de bord doit également être un outil d'aide à la prévision permettant d'extrapoler les tendances passées et les écarts du présent vers l'avenir afin d'appréhender ce futur avec moins d'incertitudes. »¹

2. Les niveaux de tableau de bord :

➤ **Tableau de bord stratégique :**

La fonction essentielle de la direction générale est d'établir la stratégie. Il est naturel que le tableau de bord utilisé par la direction générale regroupe les données essentielles au contrôle

¹ Jean Yves Saulou, Tableaux de bord pour décideurs, Les éditions d'organisation, Paris, 1982, p 40.

de la mise en œuvre de la stratégie. L'horizon de ce tableau de bord stratégique est à long terme (prospectif).

➤ Tableau de bord opérationnel :

Les tableaux de bord communiquent aux responsables des centres de responsabilité les données indispensables au contrôle à court terme de la marche de leur activité. Ce sont de véritables outils d'autocontrôle des entités décentralisées. Ils sont établis dans des délais très brefs et avec une périodicité élevée, ce qui permet aux responsables d'exercer rapidement des actions correctives et même d'anticiper l'événement avant toute conséquence comptable (baisse du chiffre d'affaires, hausse des coûts, baisse de la rentabilité).

Il y'a un (ou plusieurs) tableau de bord pour chaque centre de responsabilité. La pluralité d'entre eux, au niveau d'un centre, est liée à leur périodicité. On distingue :

- Un tableau de bord journalier avec les informations qu'il est urgent de connaître quotidiennement ;
- Un tableau de bord hebdomadaire.
- Un tableau de bord mensuel établi dans un délai de 2 à 4 jours après la fin du mois.

Section 3 : la performance commerciale :

Sous-section 1 : la performance commerciale.

1. Définition de la fonction commerciale :

Henri Fayol¹ classe la fonction commerciale parmi les fonctions qui créent la richesse dans l'entreprise autant que les fonctions financière et technique (production).

La conception de la fonction commerciale a évolué dans le temps. Trois étapes marquent cette évolution :

La recherche d'une production de masse a d'abord conduit les chefs d'entreprise à se préoccuper essentiellement de questions d'ordre technique et financier.

Progressivement, pour répondre aux besoins d'une consommation de masse, ils ont été amenés à accorder plus d'importance aux problèmes commerciaux.

Enfin, la fonction commerciale se trouve guidée par la logique du marketing. Pour cela elle peut être définie « *comme la préparation, la mise en œuvre et le contrôle d'une politique*

¹ CF : H.FAYOL : *L'administration industrielle et générale*, édition ENAG, 1990.

intégrée, fondée sur les désirs des consommateurs, grâce aux outils intellectuels et matériels fournis par la science »¹.

La fonction commerciale regroupe trois catégories d'activités :

- L'étude de l'environnement du marché et des consommateurs.
- La préparation et la mise en œuvre d'opérations spécifiques.
- L'organisation et le contrôle des actions commerciales.

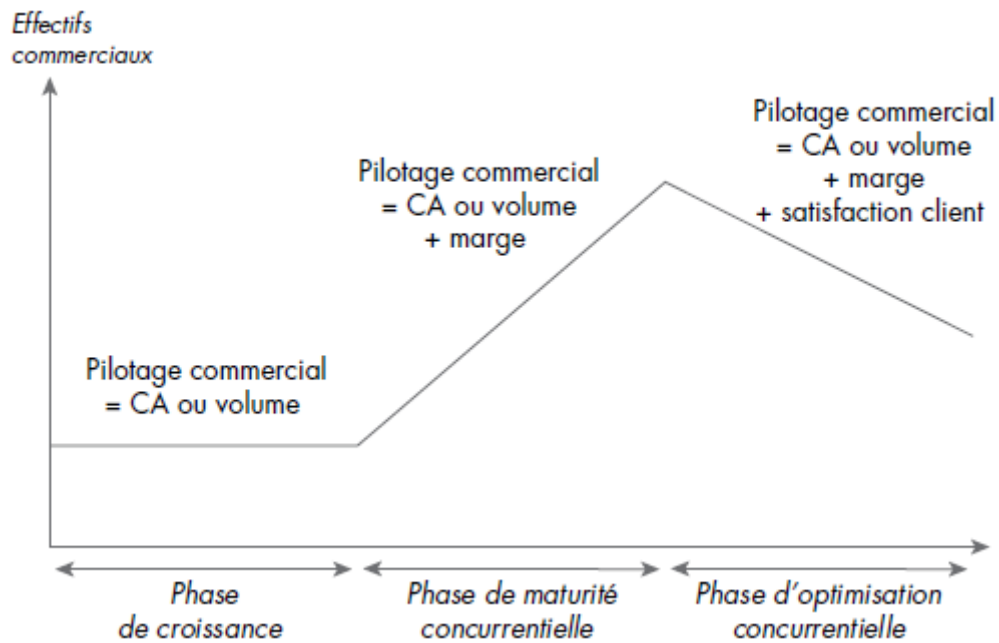
Elle se donne donc pour tâche de fixer le cadre de l'action au travers de choix stratégiques, d'organiser et de gérer des équipes de vente, en fin de négociier. En amont du processus de vente, il revient au responsable commercial de définir les canaux de distribution qu'il empruntera, d'élaborer des plans d'action commerciale, de tirer parti des opportunités offertes par les outils actuels de traitement et de transmission de l'information, afin de mettre en place un support efficace à l'action commerciale. Il organisera et gèrera enfin un corps commercial propre. Autant d'activités qui concourent à créer un cadre propice au bon déroulement du face à face avec le client et à la négociation.

2. L'histoire de la fonction commerciale :

Pour arriver à un stade où la fonction commerciale devienne une fonction principale au sein de l'entreprise, cette dernière est passée par une évolution importante et remarquable, que nous pouvons la résumer dans 3 phases :

¹ C.BUSSENAULT, M.PRETET : *Economie de l'entreprise*, Vuibert, paris, 1996, p : 39.

Figure n°13: les étapes successives de la fonction commerciale.



Source : Jean Michel Moulot et Manuel Lange, mesurer la performance de la fonction commerciale, édition EYROLLES, Paris, 2008, P53.

a. La phase de croissance :

De 19^{ème} et le 20^{ème} siècle jusqu'aux le trente glorieuse (1946-1974), face à la croissance de marché de bien et de service partout dans le monde, la fonction commerciale était considérer comme une fonction secondaire, son rôle se résume dans l'information et la livraison des produits et services auprès des clients sans aucun influence sur la fonction de la production, donc les entreprises ne donnent pas beaucoup d'importance à cette fonction.

b. La phase de maturité concurrentielle:

Après la phase précédente, l'offre des entreprises est devenue en égalité avec la demande, ce qui fait que cette fonction est rendue une fonction stratégique au sein des entreprises dans le but de chercher un avantage concurrentiel et des parts de marché.

Cette évolution a permet de développer les techniques de marketing pour les produits de grandes consommations, donc avoir un avantage sur le marché signifie des clients de plus, ne pas développer la force de vente cela mène au détriment des clients de l'entreprise.

Les commerciaux de cette période, ils étaient obligés de baisser les prix en réduisant la marge bénéficiaire pour maîtriser le volume des ventes et diminuer les niveaux des stocks des entreprises, mais cela n'était valable que pour le court terme.

c. La phase d'optimisation concurrentielle :

la période de maturité a rendu le marché extrêmement nerveux et volatile, donc les entreprises étaient obligées de chercher une autre solution que augmenter le nombre des vendeurs qui n'est pas valable à long terme, donc l'enjeu était de minimiser les couts de cette fonction sans toucher au marché ni au bénéfice, donc la solution était d'établir des relation à long terme avec leurs clients.

Donc la performance commerciale prend bien en considération le degré de satisfaction client.

3. L'importance d'évaluer la performance commerciale :

E principe d'évaluation de la performance commerciale part de l'idée qu'il est possible d'optimiser cette dernière. La performance commerciale s'explique par une meilleure compétitivité.

Mais aussi, l'évaluation de la performance commerciale nécessite un examen périodique et systémique d'une façon à extraire les points forts et les points faibles en même temps puis illustrer leurs causes, et déterminer une conclusion à de donner une vision claire et précise sur la contribution de cette dernière sur l'état de santé de cette entreprise, dans l'objet d'aider les responsables de prendre des mesures urgentes (court terme) et des autres à long terme pour une meilleur efficacité et de l'efficience de son rendement globale.

Toutefois, l'évaluation présente de nombreux avantages, tant pour le collaborateur que pour son manager, soit la reconnaissance de ses performances et évolution de carrière pour le premier, aide à la gestion, stratégie et compétitivité pour le second.

Néanmoins, pour répondre à cette exigence de compétitivité, la commerciale doit avoir une connaissance parfaite des compétences disponible, et dont elle a besoin, celle qu'elle aura besoin, pour faire face à la concurrence.

L'évaluation de la performance commerciale est avant tout l'évaluation de tous les services. Les indicateurs utilisés pour cette mesure fournirent un bon jugement pour la stratégie marketing et commerciale de l'entreprise, où le capital immatériel présente les partenariats, et le finance la gestion des ressources rares des différents apporteurs des capitaux.

Elle peut changer le comportement des firmes, en les poussant à se lancer dans le domaine de la concurrence qui nécessite la réalisation des résultats les plus brillants. Ainsi, on peut résumer son importance dans les points suivants¹:

- ✓ L'éloignement géographique, la spécialisation de chacun et les changements de cap induits par l'incertitude de l'environnement, constituent des freins important à

¹ Sadeg. M, « Management des entreprises publiques », Les presses d'Alger, 1998, p106-111

une bonne communication et génèrent un risque d'incohérence entre les buts globaux et les actions.

La mesure de la performance est une façon de privilégier, de faire connaître les choix stratégiques en indiquant aux managers les priorités qu'on veut qu'ils poursuivent.

- ✓ L'évaluation de la performance représente une source d'incitation et de motivation pour les membres de l'organisation. Le caractère incitatif est renforcé par la mise en place d'un système de sanction/récompense indexé sur la performance, pouvant se traduire en rémunération, statut ou reconnaissance.
- ✓ Elle est une condition préalable pour toute délégation de pouvoir de gestion des entreprises. Ainsi, l'évaluation de la performance est à juste titre importante, mais son importance se trouve par le fait qu'elle constitue une condition préalable pour toute réforme de la structure de l'autonomie. Ceci dit, elle est étroitement liée à la gestion car il serait insensé de parler d'évaluation et rendre les gestionnaires responsables des résultats réalisées, si on ne leur accorde pas l'autonomie nécessaire pour choisir librement le mode de réalisation des objectifs fixés.
- ✓ La fonction de contrôle de gestion et l'évaluation de la performance sont strictement liées entre elles, cette dernière propose de meilleurs moyens d'identifier les écarts et est considérée comme un instrument de mesure et de redressement de la performance, en vue d'assurer la réalisation des objectifs et des programmes arrêtés;
- ✓ L'évaluation de la performance peut aider les dirigeants à évaluer les résultats effectivement réalisés en les comparant avec les objectifs tracés auparavant et de décider s'il y a nécessité de correction.
- ✓ Enfin, l'évaluation de la performance constitue un moyen nécessaire à l'amélioration de la rentabilité car elle fait ressortir les points forts à renforcer et les points faibles à éradiquer. Une telle évaluation sert à améliorer le rendement des agences seulement dans la mesure où elle sert également à déceler les causes des bons et mauvais résultats.

Sous-section 2 : Les indicateurs de la performance commerciale.

Ces indicateurs doivent permettre, non seulement de mesurer la performance passée, mais encore d'anticiper celle à venir. Ils doivent remplir, selon Anne Macquin¹ quatre conditions :

1. présenter une certaine élasticité, ou une marge de progrès : ceux pour lesquels aucune amélioration n'est à attendre ne peuvent contribuer aux résultats financiers.
2. Se trouver sous le contrôle direct du management, qui leur apportera en cas de besoin des améliorations.
3. Être corrélés aux résultats financiers, afin que les progrès réalisés se respectent des uns aux autres.
4. Enfin, ils doivent présenter entre eux des corrélations modérées, pour éviter que des avancées sur un critère ne puissent se faire qu'au prix de reculs sur tous les autres.

Les indicateurs constituent des bases de comparaisons permettant d'apprécier la qualité d'un résultat. Celle-ci peut être un objectif ou les résultats d'entreprises concurrentes.

Il existe deux types d'indicateurs : les indicateurs quantitatifs et les indicateurs qualitatifs.

A. Les indicateurs quantitatifs :

Ce sont des outils de mesure ou un critère d'appréciation de la performance commerciale à un moment donné. Ils prennent la forme quantitative qui permet de suivre un paramètre dans une démarche de gestion.

Parmi les indicateurs quantitatifs de la performance commerciale, nous pouvons relever trois indicateurs principaux : chiffre d'affaires, la part de marché et le nombre de nouveaux clients.

1. Chiffre d'affaires :

Le chiffre d'affaires est le montant réalisé par l'entreprise dans une période donnée en exerçant son activité professionnelle, normale et courante.

Pour clarifier « *c'est le montant des factures établies au cours d'un exercice, envoyées aux clients et correspondant à des travaux, fournitures ou services effectivement terminés ou en cours de livraison à la clôture de l'exercice et à condition de résulter de l'activité* »

¹ A.MACQUIN : *Vendre, Stratégies, Hommes, Négociations*, édition Publi-union, paris, 1998, pp : 226,227.

professionnelle normale de l'entreprise. Le chiffre d'affaires figure hors taxe au compte de résultat, dans les produits d'exploitation »¹, cette définition focalise sur l'aspect comptable.

A.Burland, J.Y.Eglem, P.Mykita donnent une définition commerciale. « *Le chiffre d'affaire est la somme des ventes de marchandises (activité commerciale) et de la production vendue (production de biens et de services). C'est le principal indicateur d'activité de l'entreprise. Il conditionne la performance globale* ».²

En effet, le chiffre d'affaires représente la réussite commerciale de l'entreprise. A l'inverse des quantités vendues, l'incidence des prix est remarquable dans le calcul du chiffre d'affaires. Donc son évolution est liée à deux composantes : les quantités vendues et les prix pratiqués par l'entreprise.

2. La part de marché :

« *Une part de marché représente le pourcentage des ventes réalisées par une entreprise pour un produit ou un service donné comparativement à l'ensemble des concurrents* »³

Le simple examen du chiffre d'affaires de l'entreprise ne permet pas de savoir si elle a gagné ou perdu du terrain par rapport à ses concurrents. La réponse à cette question passe par l'étude de la part de marché.

J.Lendevie et D.Lindon définissent la part de marché comme : « *pourcentage représenté par les ventes d'un produit, d'une marque, d'une entreprise dans l'ensemble du marché. La part de marché s'exprime en volume et en valeur* »⁴

Mais l'indicateur le plus important c'est la part de marché relative. « *Elle exprime les ventes de l'entreprise rapportées au chiffre d'affaires du concurrent le plus important. Elle traduit donc les rapports de force* »⁵

Elle permet de savoir la position concurrentielle de chaque entreprise par rapport à ses concurrents.

¹ G.RAIMBAULT : *Comptabilité analytique et gestion prévisionnelle*, Chihab, 1994, p : 171.

² A.BURLAND, J.Y.EGLEM, P.MYKITA : *Dictionnaire de la gestion*, Foucher, paris, 1995, p : 84.

³ H.DEBOISLANDELLE : *dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils*, édition Economica, Paris, 1994, p : 313.

⁴ J.LENDREVIE ET D.LINDON : J.LENDREVIE & B.BROUCHAND : *Publicitor*, 5^{ème} édition, édition Dalloz, Paris, 2001, p : 217.

⁵ KOTLER et DUBOIS : *marketing management*, édition Publi union, 10^{ème} édition, Paris, 2000 p : 139.

3. Nombre des clients :

Toute clientèle naît, vit et meurt. Pour compenser l'inévitable érosion de la clientèle, il faut remplacer ceux qui disparaissent (concurrence, faillite, départ en retraite) par de nouveaux clients.

Acquérir de nouveaux clients, c'est prospecté. Les vendeurs doivent, dans l'intérêt de l'entreprise, avoir l'ambition d'enrichir le fichier de la clientèle par de nouveaux clients, ils doivent diversifier la clientèle afin que le chiffre d'affaires soit moins exposé à des aléas conjoncturels ou à des ruptures avec tel ou tel client.

La prospection est une activité qui demande des qualités d'organisation, de contact, de rigueur et de professionnalisme.

B. Les indicateurs qualitatifs :

Les indicateurs qualitatifs sont obtenus fréquemment grâce au recours à des traitements de nature statistique (quantitatifs par nature).

Parmi les indicateurs qualitatifs de performance de la notion commerciale, nous pouvons révéler : l'image de l'entreprise et taux de la satisfaction de la clientèle.

1. L'image de l'entreprise :

« L'image est un ensemble des représentations, tant affectives que rationnelles, subjectives et objectives, associées au nom d'une entreprise, d'une profession, d'une marque, d'un produit qui le connotent dans l'esprit d'une personne ou d'un ensemble de personnes »¹

L'image d'une entreprise se construit à partir de sources multiples : personnalités et style de comportement des dirigeants, personnels extérieurs (vendeurs) car le vendeur est un ambassadeur de l'entreprise, il occupe une place privilégiée de contact avec les clients, alors le vendeur contribue à façonner l'image de l'entreprise.

L'image de l'entreprise est évolutive. Elle est influencée par l'expérience des vendeurs, la publicité, les promotions des ventes...etc.

2. Taux de satisfaction des clients :

La satisfaction s'exprime par *« le plaisir qui résulte de l'accomplissement de ce que l'on attend, désir, ou simplement d'une chose souhaitable »²*

Le client est le juge suprême des produits et des services de l'entreprise par son achat ou par sa commande, il ratifie son adhésion au produit, au service ou à l'approche du commercial qui lui sont proposés.

¹ R.MOULINIER : *Les techniques de ventes, les éditions d'organisation*, 5^e édition, 1998, p : 158.

¹ DEBOISLANDELLE, (H) : *dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils*, édition Economica, Paris, 1994. , p : 401.

Un client exigeant est source de progrès pour l'entreprise, la mesure de sa satisfaction (à évaluer par enquête) est une action pour conserver un lien fort et durable.

Pour mieux satisfaire sa clientèle, l'entreprise doit effectuer un ensemble de procédures :

- Mise en place d'un plan de qualité commerciale, dont les enquêtes de satisfaction auprès des clients seront exploitées systématiquement.
- Traitement immédiat de toute réclamation.
- Renforcement du rythme de la relation avec les clients les plus importants, par des visites ou des appels téléphoniques plus nombreux ou auprès d'un plus grand nombre d'interlocuteurs.
- Développement, grâce à l'information, du traitement des informations relatives à chaque client et de leur exploitation par l'entreprise.
- Relance, par correspondance ou par téléphone, des clients n'ayant pas commandé depuis X mois.
- Opérations de rétorsion chez les meilleurs clients du ou des concurrents les plus offensifs.

Conclusion :

De nos jours, les contraintes corrélées à la performance commerciale sont devenues de plus en plus fortes. Elle est prise en étau entre d'un côté la violence de marchés le plus souvent hyperconcurrentiels, et d'un autre côté une constante diminution des coûts liés à la fonction commerciale (le budget de la fonction commerciale). Même sous ces contraintes, elle reste plus que jamais stratégique pour les entreprises, au même titre que la recherche et développement et la production qui restent souvent les uniques cœurs de métier des entreprises.

Chapitre 3 : l'étude de cas.

Dans ce chapitre, nous allons examiner l'apport du management de la production pour pouvoir répondre à nos hypothèses.

Section 1 : Présentation ABC PEPSI.

Malgré que l'apparition de la marque Pepsi est récente en Algérie, cette marque dépasse cents ans d'existence ce qui n'est pas évident à toute entreprise.

L'entreprise ABC a fait les preuves de la rigueur et elle a montré qu'elle a le talon d'une grande entreprise, cela en passant des moments de force et de faiblesse.

Sous-section 1 : l'historique.

A. Une petite histoire de PEPSI Cola international :

En 1893, le pharmacien D.BRADHAM qui est d'origine de la Californie, qui invente une formule de boisson contre la dyspepsie et les troubles de digestion, il lui a donné le nom de « Brad's Drink », ensuite cette boisson a connu un large succès.

En 1898, c'était l'année où Pepsi cola est apparu la première fois avec premier logo.

Durant les années entre 1902 et 1906, la petite entreprise de monsieur BRADHAM a beaucoup évolué en multipliant ses ventes par trois grâce au conditionnement en bouteille, c'était l'occasion pour son créateur pour changer son logo c'était 1905, et de le rendre plus lisible et plus facile à l'identifier par le consommateur et cela en estompant l'aspect pharmaceutique de la boisson.

Puis the Pepsi cola international continue sa conquête et s'impose sur le marché américain malgré les restrictions de l'état sur l'hygiène et la sécurité alimentaire.

En 1907, Pepsi cola poursuit son expansion et attaque le marché mexicain suivi d'une large campagne publicitaire pour le lancement de ses produits.

En 1923 et vers la fin de la première guerre mondiale, Pepsi rencontre un véritable obstacle suite à l'augmentation des prix du sucre, ses sont devenues plus en plus important ce qui a mené cette dernière à la banqueroute.

En 1928, l'entreprise devient The Pepsi Cola corporation, après avoir été achetée par Roy C.Megargel, et cela n'a pas duré plus longtemps, après cinq ans cette dernière se retrouve déficitaire pour la seconde fois et elle déclare sa faillite.

L'entreprise est encore une fois achetée mais cette fois par Loft CANDY Company, c'était en 1934, qui est connu la mort de monsieur BRADHAM son fondateur.

En 1940, Pepsi diffuse sa première campagne radiophonique de l'histoire « deux fois plus de PEPSI pour le même prix » cela a permis à l'entreprise de doubler son capital et s'imposer définitivement sur le marché.

Chapitre 3 : l'apport de management de la production sur la performance commerciale.

Une année après ce grand événement, Pepsi est entré en bourse, et pour soutenir les soldats américains durant la seconde guerre mondiale adopte les couleurs rouge, bleu et blanc sur ses bouteilles les couleurs de drapeau américain.

Aujourd'hui, Pepsi est permet les leaders mondiaux dans l'industrie d'agro-alimentaire.

B. L'historique d'ABC PEPSI :

En 1995, un contrat de franchise est signé entre Pepsi Cola international et groupe Mehri puis ABC Pepsi qui voit le jour, par conséquent le groupe et le producteur et le distributeur exclusif des boissons de PEPSI Cola sur l'ensemble de territoire algérien.

En 1996, le lancement de la construction de l'usine.

1997 : la réalisation du génie civil.

En 1998, la construction de l'usine est finie donc ce dernier est devenu actif.

01/06/1998 : le lancement des produits de Pepsi sur le marché algérien.

Avril 2001 : le démarrage de la nouvelle usine à Sétif qui s'occupe de la production de boissons PEPSI dans des canettes.

En 2001, ABC PEPSI remporte le trophée de PEPSI Cola International de meilleur embouteilleur de l'année.

C. Le siège social :

L'usine ABC se trouve dans la zone industrielle de Rouïba sur la route nationale N°5, à 20 km de la capitale, s'étendant sur une superficie totale de 6000 m² dont 1700 m² couverts.

D. Le statut juridique :

ABC Pepsi est une Société par action (SPA) dont le groupe Mehri détient l'actionnaire majoritaire de l'entreprise, elle est créée suite à un contrat de franchise exclusive.

- ✓ Capital social : 2 605 000 000 DA
- ✓ RC N° 99B 0008269 – 00/16
- ✓ Article d'imposition N° 160 12287071
- ✓ Identité fiscale N° 0999 160 008 269 20
- ✓ Compte bancaire BNA Rouiba N°641 300 300 04 505

Sous-section 2 : les différentes directions d'ABC Pepsi.

Durant notre présence u sein d'ABC Pepsi, on est passé par les différentes directions.

Pour bien conclure notre enquête, on a focalisé sur 4 directions qui sont censés d'avoir une relation directe avec le management de la production, sont :

- La direction logistique.
- La direction de la production.

- La direction commerciale.
- La direction approvisionnement.

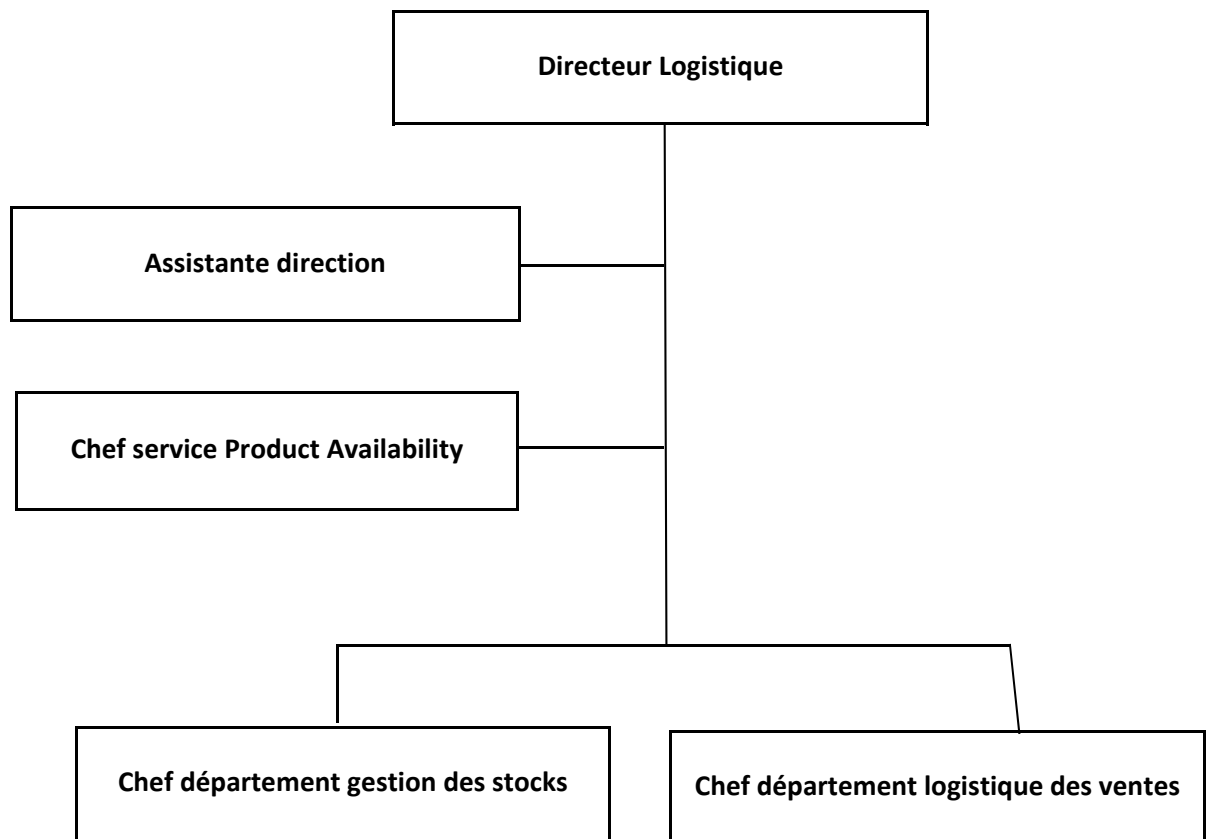
A) Direction logistique :

Cette direction est chargée de la gestion de l'ensemble des flux physique et même les flux informationnels au sein de l'usine, et de mettre coordonner les autres départements.

Ça mission principale est la gestion des différents stocks et de mettre les moyens de transport nécessaire pour la distribution des produits finis, le stockage de la matière première (les clarques et les chariots) afin de contribuer à la réalisation des objectifs globaux de l'entreprise.

La figure marquée dans la page suivante résume hiérarchie de cette direction.

Figure n° 14: l'organigramme de la direction logistique.



❖ Département gestion des stocks :

Ce département, il subdivide en trois services, service produits finis, service matière première et service emballage.

Il a pour objet de mettre de répondre aux besoins de ses clients internes dans le temps qu'il faut et avec la quantité qu'il faut pour assurer, le bon déroulement de l'entreprise.

✓ Service matière première :

Il a pour but de gérer le stock des matières suivantes :

Chapitre 3 : l'apport de management de la production sur la performance commerciale.

- Le sucre : blanc cristallisée généralement est conditionné dans des sacs de 1000 kg (le fournisseur est CEVITAL).
- Le Concentrés : conditionnés dans des bidons de 5 8OZ et 3 8OZ (le fournisseur est Pepsi Cola International).
- Le Parfum : est associé au concentré son stockage nécessite une certaine température, donc est stocké dans une chambre froide (fournisseur Pepsi Cola International).
- Le préforme : il s'agit d'une petite bouteille en plastique PET qui va être transformée, pour prendre la forme finale d'une bouteille Pepsi (le fournisseur est SGT).
- Les bouchons en plastique et les capsules en métal.
- les étiquettes : on distingue deux films, le premier concerne les étiquettes dans lesquelles les informations nécessaires sur le contenu de la bouteille sont écrites en français et le film de contre étiquette où ces derniers sont écrites en arabe
- ✓ Service emballage : il y'a deux types d'emballage récupérable (les palettes, les caisses et les bouteilles en verre) et non récupérable (les banderoles en plastiques) :
 - Les palettes : une surface de 1/1,2 mètre Carré dont laquelle de la marchandise pour la déplacer d'un point à un autre par le biais d'un chariot.
 - Banderole en plastique : un papier en plastique qu'on le retrouve sous forme d'un film et qui sert à regrouper la marchandise et d'assurer la sécurité de son état durant son transfert d'un point à un autre.
 - Bouteille en verre : il y'a deux types de bouteille pour RB30 et bouteille pour RB 100.
 - Caisses en plastique : un conditionnement pour éviter la détérioration des bouteilles en verre pendant leur déplacement d'un point à un autre.
- ✓ Service produits finis :

Pour cela il y a deux langages pour les produits finis le premier il traite le volume et le deuxième le parfum, donc selon le volume on distingue 6 gammes de produit :

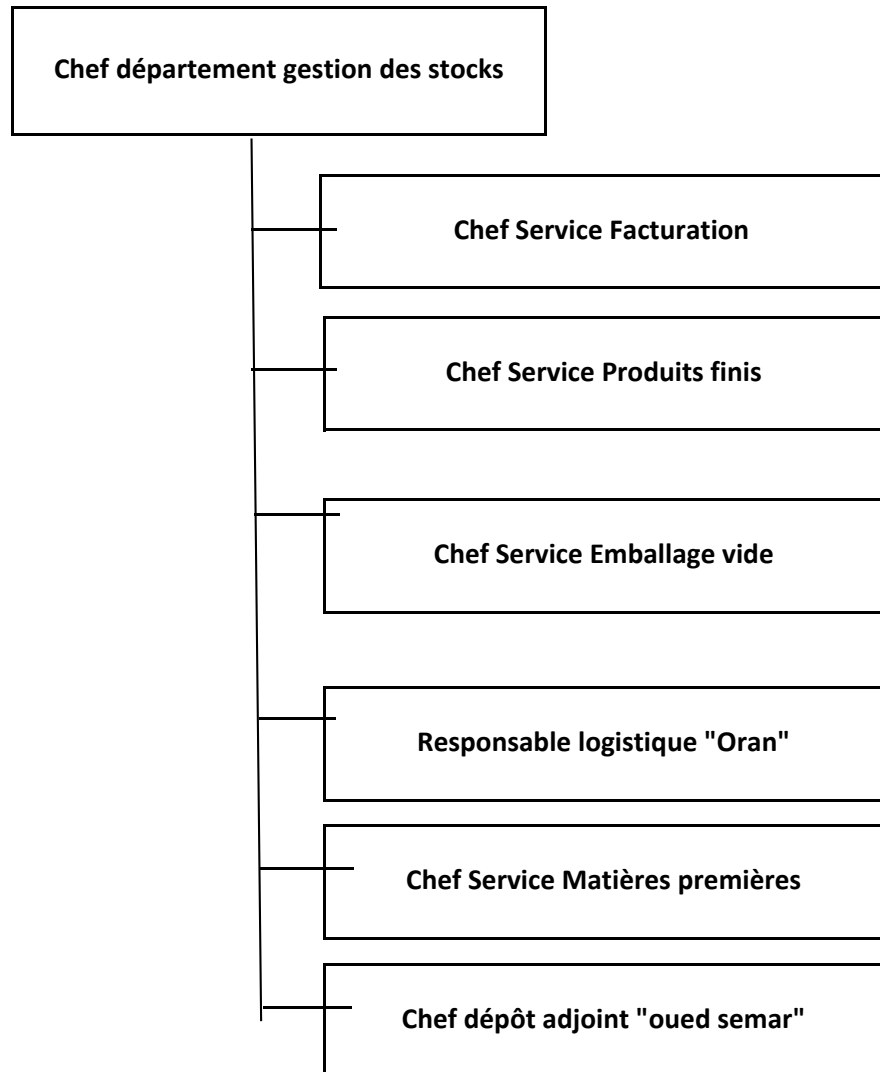
- RB 30 : une petite bouteille en verre qui contient 33 cl.
- RB 100 : une grande bouteille en verre qui contient 1,25 litre.
- PET 0,5 : une petite bouteille en plastique de 0,5 litre.
- PET 1L : une bouteille en plastique qui contient 1 litre.
- PET 2L : la bouteille en plastique qui contient 2 litres.

Et selon le parfum, il y'a 8 :

- Miranda framboise.
- Miranda orange.
- Pepsi.
- Miranda fraise.
- 7up.
- Miranda limon.
- Miranda pomme.

- Miranda ananas.

Figure n° 15 : l'organigramme département gestions des stocks

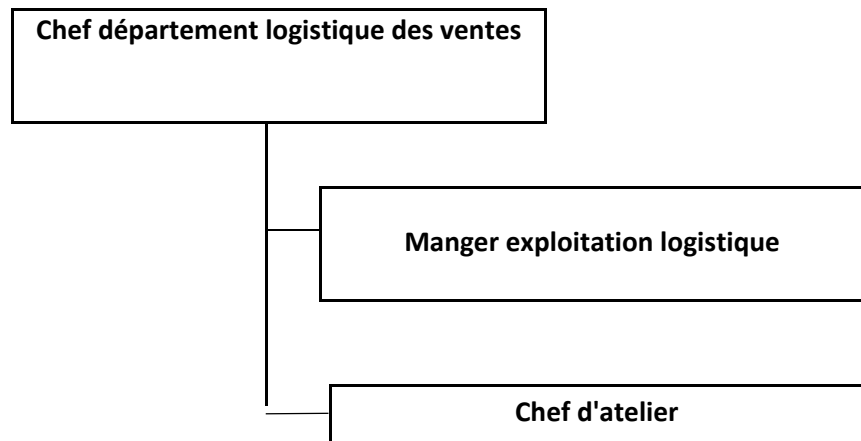


❖ Département logistique des ventes :

C'est le département qui se charge de :

- ✓ Le contrôle et le suivi de l'état des véhicules de la flotte ABC Pepsi.
- ✓ Répondre aux besoins de la commerciale et les services de stock en matière des moyens de transport nécessaire pour la mettre la marchandise (matière première et produits finis) dans leur espace de stockage, dans leur lieu d'expédition ou à la disposition des clients de l'entreprise (le cas produits finis).

Figure n°16 : organigramme logistique des ventes.



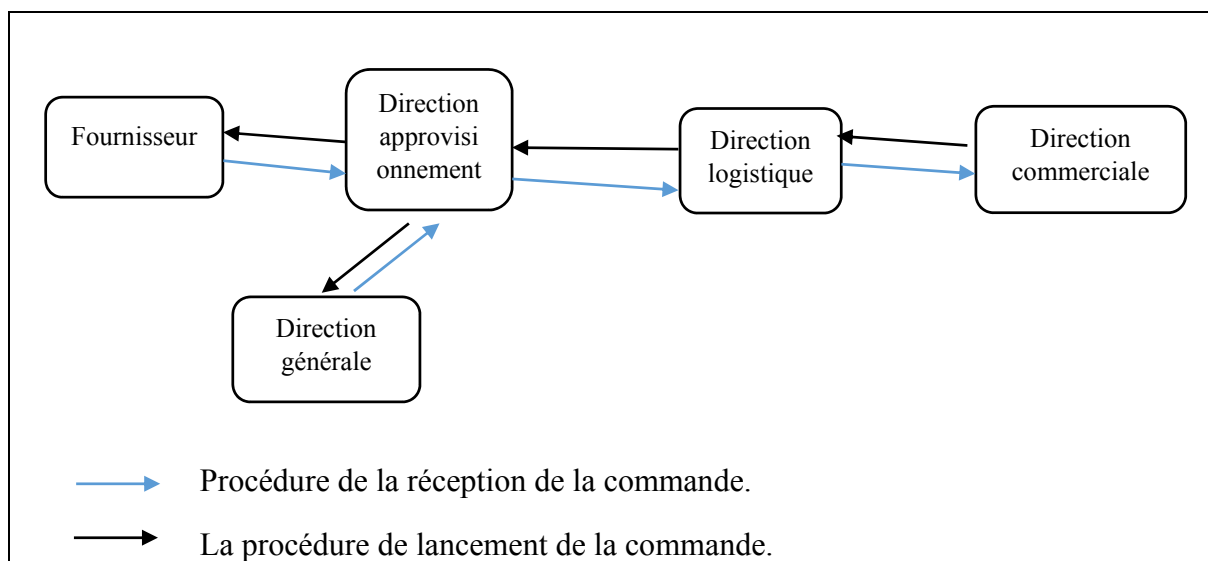
B) Direction approvisionnement :

C'est la première direction à la frontière de l'entreprise, sa principale activité est d'effectuer tous genre d'achat (matière première, pièce de rechange,... etc.), pour satisfaire les besoins de l'entreprise, donc on distingue 3 cadres d'approvisionnement :

- ✓ Acheteur de la matière première : cela il s'occupe de l'achat de la matière première nécessaire pour conception des produits finis.
- ✓ Acheteur des pièces de rechange : il se charge des achats des pièces qui sont nécessaire pour le bon état des lignes de la production et des véhicules la flotte
- ✓ Acheteur des divers : il s'occupe de l'achat des équipements des personnels, de l'administration, d'hygiène...etc.

On peut résumer le processus d'achat au sein d'ABC PEPSI comme suit :

Figure n°17: processus d'achat.



Source : service approvisionnement ABC Pepsi

Tout d'abord la direction commerciale doit exprimer son besoin en matière de produit fini au niveau de la direction logistique, après cette dernière va décortiquer ce besoin en matière première et lancer un BB à la direction approvisionnement.

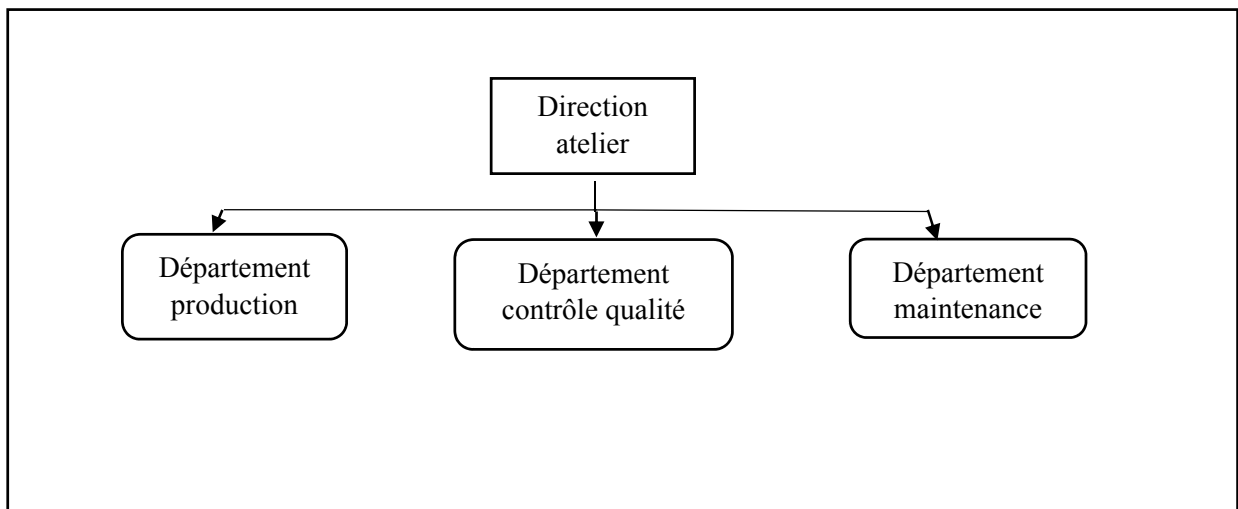
Une fois le BB est arrivé au niveau de la direction approvisionnement, il va être transféré à la direction générale et précisément au service budget qui va valider le BB et le retransmettre aux approvisionnements pour qu'ils commencent la procédure d'achat.

C) Direction usine ou production :

C'est l'atelier et le laboratoire d'ABC Pepsi, sa fonction principale est de transformer la matière première disponible en produit fini prêt d'être consommé. On peut résumer les tâches confiées à cette direction comme suit :

- La réalisation du planning hebdomadaire élaboré par le PA.
- Assurer le bon état des lignes de production pour éviter la rupture de la production.
- Valider la conformité des produits finis et la matière première réceptionnée.
- Intervenir efficacement en cas d'une panne au niveau des lignes.
- La gestion des lignes de la production.

Figure n° 18: la direction d'usine et de l'atelier



Source : la direction production.

D) Direction commerciale :

Cette direction est divisée en deux départements, commerciale qui se charge de la vente des produits finis, et le marketing qui s'occupe de la communication.

Donc l'activité principale de cette direction est :

- Etablir une relation client.
- Veiller sur la disponibilité des produits finis dans les dépôts de la distribution et dans les points de ventes directs.

Chapitre 3 : l'apport de management de la production sur la performance commerciale.

- Etablir les prévisions annuelles des ventes.
- Elaborer la stratégie marketing et commerciale de l'entreprise ;

Section 2 : le management de la production et la performance commerciale d'ABC PEPSI.

Dans cette section nous allons lever la voile sur la pratique du management de la production et mesurer le degré de la performance au sein d'ABC PEPSI.

Sous-section 1 : le management de la production d'ABC PEPSI.

- ❖ Le management de la production :
 1. L'organisation de la production :
 - A. la planification :

La production au sein de l'entreprise Pepsi se fait sur la base des prévisions ou les flux poussés (par anticipation totale).

Tout commence par l'élaboration du Plan industriel et commercial qui contient l'objectif global de l'entreprise pour l'année, ce plan se fait sur la base de :

- ✓ Le capital investi.
- ✓ Les prévisions de vente fournis de logiciel SDF.
- ✓ Les Objectifs de PEPSI Cola international.

Les données de PIC sont faites en fonction 8OZ qui est une unité de mesure Américain pour le volume, donc :

1 8OZ est l'équivalent de 5,678 litre et cela est nécessaire pour l'élaboration de MRP, par exemple :

- ✓ 1 unité de concentré PEPSI se traduit en 1800 unité de 8OZ.
- ✓ 1 unité de concentré PEPSI est équivalent de 3 unité de MIRINDA/ 7UP.

Une fois le PIC est déterminé, on passe à l'élaboration du plan directeur de la production (PDP), qui précise pour chaque référence la quantité à produire dans une certaine période.

Le plan directeur de production reflète la cohérence entre l'activité industrielle, le marketing et la politique financière de l'entreprise.

Il constitue l'articulation entre le plan industriel et commercial (PIC) et la gestion des flux.

Il est nécessaire que l'agrégation des référencés coïncide avec les niveaux de production par familles indiquées dans le PIC mais la difficulté à ce niveau est de garder une flexibilité afin de faire face aux aléas.

En fin, il viendra le tour du MRP qui se fait au niveau de la direction logistique, ce plan il décompose les données de PIC et de PDP en besoin de Matière première, Par exemple : parfum, concentré, préforme...etc.

Chapitre 3 : l'apport de management de la production sur la performance commerciale.

Une fois l'élaboration de MRP est finie, ses données serrent transmettes à la direction d'approvisionnement pour planifier les achats et tenir compte des délais de livraison et la qualité exigée et même le prix et la quantité.

Tableau n°01 : l'objectif des ventes et de production mois de juin 2015 (produit par volume)

Désignation	Quantité prévisionnelle
RB 30	153.094
RB 100	123.754
PET 0,33	0
PET 0,5	55.360
PET 1L	1.309.421
PET 2L	979.704
CAN	29.301
Total en caisse physique	2.650.634
Total en 8OZ	3.980.000

Source : le PDP 2015 (direction commerciale)

B. L'établisse de planning hebdomadaire :

Celui-ci est élaboré au niveau de la direction logistique par le chargé de la programmation, via l'application PA d'Excel en utilisant les données suivantes :

- Les prévisions de vente de la semaine (S+1) ; elles sont divisées par le nombre de jours ouvrables de la semaine.
- Les états de stock par site (Rouïba, Sétif, Oran) et on déduit la couverture par site (en jours de stock).
- Le stock de sécurité qui est de 10 jours ventes.

Un planning initial est élaboré, ce dernier est discuté à la réunion du mardi de la semaine S entre la direction logistique, commercial, approvisionnement et usine pour tenir compte des contraintes de la disponibilité des matières, d'éventuelles promotions ainsi que les contraintes en usine .un planning final est élaborer à la fin de la réunion, comme le représente la Figure ci-dessous :

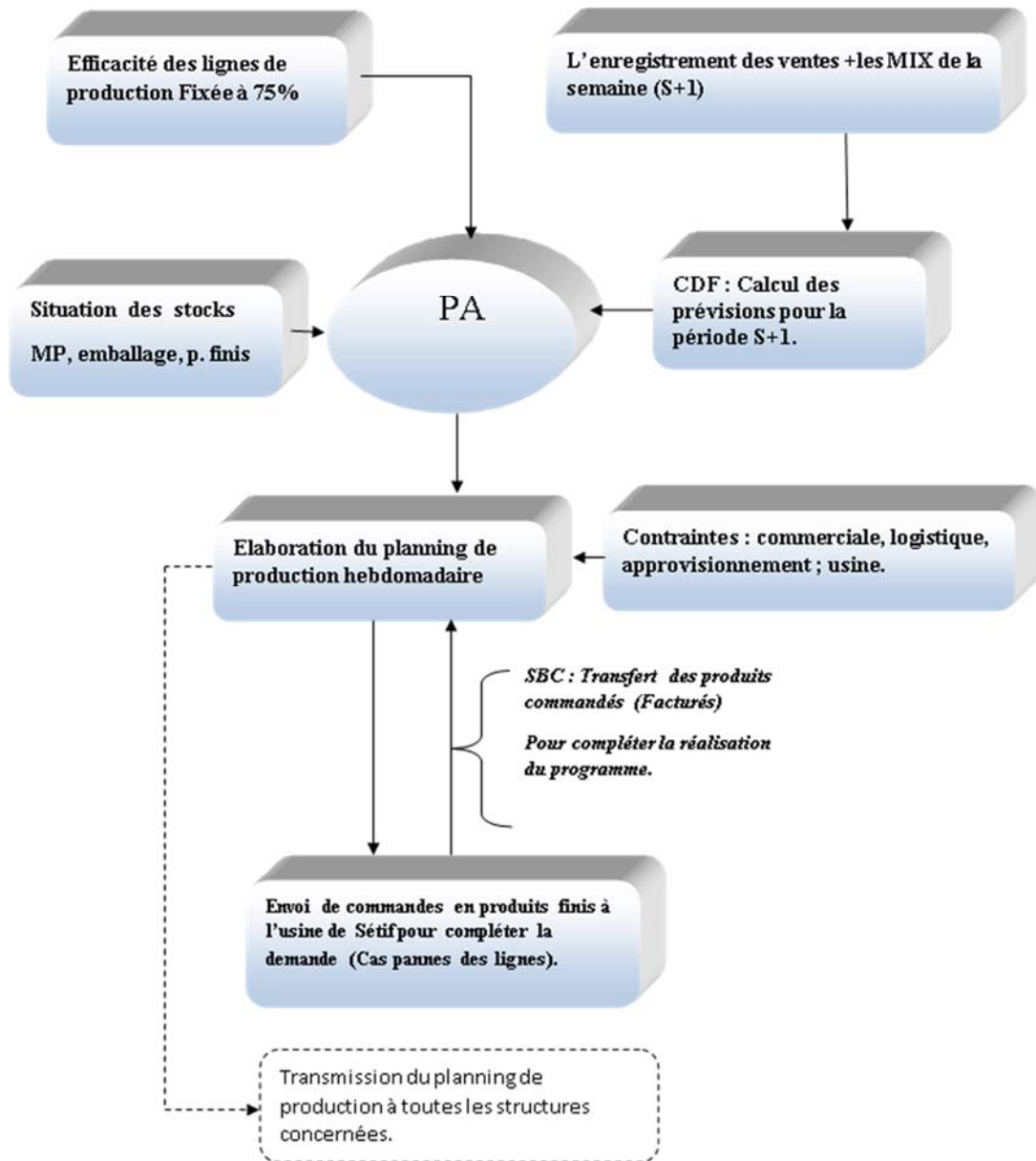


Figure n° 19: le rôle de PA

C. l'ordonnancement et production :

Tout d'abord, il faut mettre en place un plan de production hebdomadaire qui contient les données nécessaires pour le volume de la production à court terme (la production journalière, hebdomadaire).

Les données de ce planning seront immédiatement envoyées au service siroperie pour commencer la préparation des concentrés, par exemple :

Pour préparer le parfum PEPSI, cela nécessite trois jours parce qu'il faut que le composant doit passer par la phase de maturation qui dure 3 jours.

Chapitre 3 : l'apport de management de la production sur la performance commerciale.

L'élaboration d'un plan de travail de tel sort que les dates planifiées de la mise à disposition des produits soient respectées.

A ce niveau, la considération des contraintes de production et des ressources à utiliser est beaucoup plus détaillée.

Il faut aussi considérer les priorités de production et la bonne utilisation des moyens de production pour l'optimisation des temps de manutention et de réglage des machines.

D. l'impact de la qualité :

Des normes de processus de production et de contrôle de qualité sont exigées par PEPSI cola international afin de préserver la qualité et l'image de marque.

Les principes de qualité englobant l'établissement d'un système documentaire exhaustif ainsi qu'une surveillance intensive par des échantillonnages aléatoires à toutes les étapes de production.

Les procédures de contrôle qualité définissant des mesures préventives visant à réduire le risque de contamination alimentaire liées aux processus de production.

Le département qualité assure le contrôle et l'analyse par rigueur à tous les niveaux :

- ✓ L'homologation des fournisseurs en collaboration avec Pepsi cola international.
- ✓ La certification des fournisseurs locaux pour la conformité de leurs produits.
- ✓ L'inspection à la matière première, la siroperie, le traitement des eaux, produits finis. Le contrôle de la matière reçus.

Un audit annuel de (PCI) est programmé pour évaluation et orientation sur le processus de fabrication, et d'autres sont aléatoires concernant le produit sur le marché.

La qualité est un facteur de compétitivité qu'ABC PEPSI cherche à l'améliorer pour satisfaire sa clientèle.

Le département production est composé de :

- ✓ 01 une station de traitement des eaux.
- ✓ 01 une siroperie (préparation du sirop).
- ✓ 04 quatre lignes de production.
- ✓ 01 laboratoire de qualité.

2. L'atelier de production :

A. Le système de production :

Le produit au sein d'ABC PEPSI passe par plusieurs étapes avant qu'il soit stocker ou expédier, on peut les résumer en 6 :

Etape 1 : la siroperie

Chapitre 3 : l'apport de management de la production sur la performance commerciale.

Dans cette étape, le service siroperie s'en occupe de la préparation des parfums programmés dans le planning hebdomadaire S+1, et quand cette tâche sera achevée, le liquide sera mis dans la ligne en parallèle que la mise de préforme que ce dernier subie des changements dans la ligne.

Etape 2 : souffleuse

Elle concerne le préforme, où ce dernier il subit quelque changement dans sa conception et sa forme pour qu'il soit une bouteille prête à être remplie.

Etape 3 : sou tireuse.

Une fois la bouteille arrive à cette machine, elle sera remplie par le sirop avec la quantité déterminée (0,5 L, 1 L, 2 L).

Etape 4 : étiqueteuse.

Une fois la bouteille est remplie, elle passe pour une autre machine qui est l'étiqueteuse, où les étiquettes (en français) et les contres étiquettes (en Arabe) seront collés sur la bouteille.

Etape 5 : fardeleuse.

Quand la tâche de l'étiqueteuse se termine, les bouteilles serrent transmettre à une autre machine qui s'occupe de leur regroupage pour les mettre en suite dans des fardeaux (un fardeau contient 6 bouteilles).

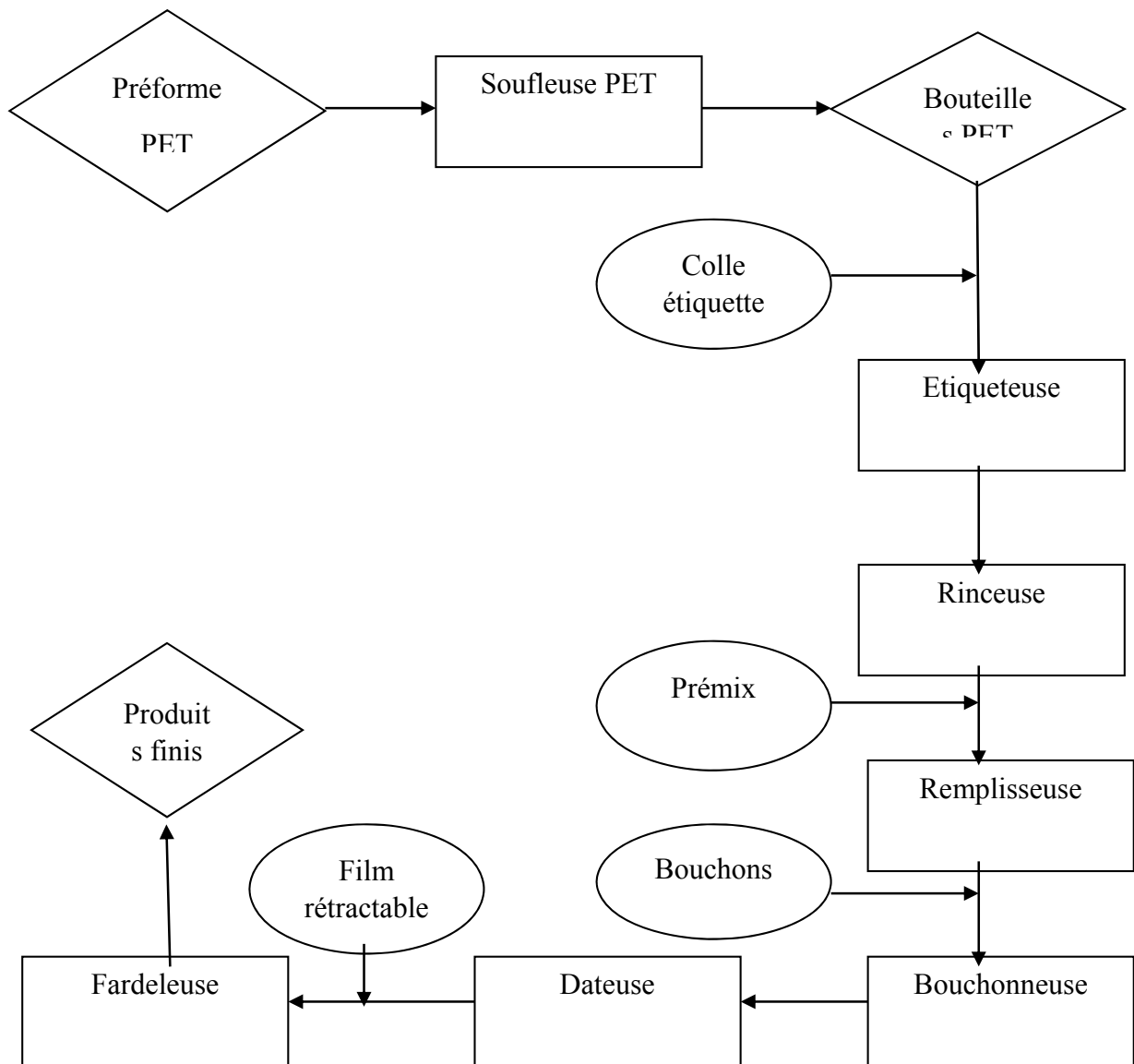
Etape 6 : banderoleuse.

Dans cette étape, les fardeaux serrent regroupés dans une machine qui les fait un bondage pour assurer leur sécurité tout d'abord et pour faciliter leur mises en palette pour le stockage ou l'expédition.

B. Le type d'atelier :

Comme elle indique la figure marquée ci-dessous, les lignes de l'atelier ABC PEPSI sont de type cheminement unique ou Flow shop.

Figure n° 20: le chemin de produit PET dans la ligne SIPA



Source : direction de la production.

Actuellement l'unité de production comporte quatre (04) lignes de production mais il y'en a une qui est dans la période de test de performance.

L'exploitation des 04 lignes se diffère avec la saison (basse/haute), ainsi que les heures de travail du personnel sont réparties selon le besoin (03 ou 02 et 01 Shift /jour).

Le changement de format pour la ligne PET s'effectue dans 04 heures et le changement de parfum de production nécessite une durée de 02 heures (lavage).

C. Le stockage :

Au sein de l'entreprise ABC Pepsi, il y'a deux types de stockage :

- ✓ Le premier type de stockage et qui concerne les produits finis se fait au sol des entrepôts d'une surface globale de 10200 m².
- ✓ Le deuxième type de stockage il concerne la matière première se fait dans des rayons.

D. La procédure de la production :

Le démarrage de la ligne et son bon déroulement est la responsabilité de tous ses personnels, en effet, chaque ligne au sein de l'entreprise compte 2 niveaux de hiérarchie, leurs responsabilités sont déterminantes :

- L'opérateur :

Sa fonction principale est de:

- ✓ Assurer le fonctionnement de la machine dans les bonnes conditions (entretien et nettoyage).
- ✓ Signaler les pannes fréquentes et veiller sur l'optimisation de la matière première.
- ✓ Faire la pré-intervention pour les pannes qui ne demandent pas d'expertise, sinon il fait appel au service maintenance par le biais d'une demande de travail (DT) où il doit préciser le problème et le temps de son apparition.
- Le chef de ligne :

Il est chargé de :

- ✓ Contrôler le fonctionnement de la ligne.
- ✓ Assurer la coordination entre les opérateurs.
- ✓ Préparer et former les opérateurs à fin d'assurer la polyvalence.
- ✓ Faire le contrôle et le suivi des opérateurs (le pointage au niveau de la ligne).
- ✓ Donner les informations nécessaires pour les autres structures (logistique, RH...etc. ;).

❖ **L'analyse.**

Pour notre analyse de la performance du management de la production, on a basé sur nos connaissances théoriques et quelques indicateurs pour mesurer la performance de la production au sein de cette entreprise dans une période précise dans on a choisi le mois de juin 2015.

- Le type de l'atelier au sein d'ABC Pepsi est de type flow shop comme nous avons déjà indiqué, ce type d'atelier est moins flexible par rapport aux autres types, parce que :
 - ✓ Il ne permet pas de varier la production pendant la séance.
 - ✓ Le changement de la production d'une gamme de produit à un autre fait subir l'entreprise des temps perdu émenge.
 - ✓ Une panne d'une machine provoque l'arrêt de toute la ligne.

Chapitre 3 : l'apport de management de la production sur la performance commerciale.

- Le stockage sur le sol dans l'état normal et en cas d'une forte production il s'utilise le stockage en rayonnage, cela pour les produits finis, dans 3 entrepôts, leur surface globale occupée est 8200 m² avec une capacité de 8662 palettes,
- Le stockage de la matière première suffit dans le magasin sur une surface de 3000m² avec une capacité de 3000 palettes.
- Le calcul de l'indice d'occupation de l'espace de stockage :

La surface globale de lieu de stockage ÷ la surface réellement occupé = 8200 ÷ 10200 = 0,8

Donc il y'a 20% de l'espace qui n'est pas occupé est cela c'est un bon signe parce qu'il facilite la manutention de la marchandise et son déplacement d'un point à un autre.

La quantité produite en juin 2015 :

Tableau n°02 : quantité produite en juin 2015 par parfum

Désignation	Pepsi	Miranda framboise	Miranda ananas	7UP	Miranda orange	Miranda limon	Miranda Pomme	Miranda fraise
Quantité en caisse	828.171	370.983	153.998	155.014	537.554	34.090	221.647	68.987
Quantité en 8OZ	1.244.128	587.501	197.417	242.630	772.845	40.888	354.460	93.125

Total en caisse	2.370.444
Total en 8OZ	3.532.994

Source : département de gestion des produits finis.

- Le temps d'ouverture atelier pour le mois de juin :

Tableau n° 03 : temps ouverture atelier juin 2015

Désignation	La ligne SIPA	La ligne SIG	La ligne KRONES
Le temps d'ouverture	36.000	38.400	26.880

- Le temps des arrêts programmés (Sanitation et entretien) pour le mois de juin :

Tableau n°04 : temps des arrêts programmés

Désignation	La ligne SIPA	La ligne SIG	La ligne KRONES
Le temps des arrêts	6.985	6.513	5.031

- Le temps des arrêts non programmés (changement de format, coupure d'électricité, mauvaise qualité et autres facteurs) :

Tableau n° 05 : les arrêts non programmés.

Désignation	La ligne SIPA	La ligne SIG	La ligne KRONES
-------------	---------------	--------------	-----------------

Chapitre 3 : l'apport de management de la production sur la performance commerciale.

Temps des arrêts	6.451	1.492	1.212
------------------	-------	-------	-------

- Le temps d'ouverture machine :

Tableau n° 06 : le temps ouverture machine.

Désignation	La ligne SIPA	La ligne SIG	La ligne KRONES
Temps d'ouverture machine	29.015	31.887	25.668

- La capacité de la production de chaque ligne :

Tableau n°07 : capacité de production pour chaque ligne.

Désignation	La ligne SIPA	La ligne SIIG	La ligne KRONES (RB 30 et RB 100)
La capacité de production	✓ 30.000 bouteilles de 1 litre par heure.	✓ 12.160 bouteilles de 0,5 litre par heure.	✓ 30.000 bouteilles de 0,3 litre par heure.
	✓ 21.000 bouteilles de 2 litres par heure.		✓ 24.000 bouteilles de 1 litre par heure.

- La production par volume de produit juin 2015 :

Tableau n°08 : production du mois de juin produit par volume de produit.

Désignation	RB 30	RB 100	PET 1	PET 2
La production en litres	1.129.889,07	1.664.820,26	7.631.736,21	9.633.888,15
La production en 8OZ	198.994,2	293.205,4	1.344088,8	1.696.704,5

Pour notre étude, nous avons choisi de tester la performance de la ligne KRONES qui s'occupe de la fabrication De RB30 et RB 100 :

Tableau n°09 : la production de la ligne KRONES.

Désignation	RB30	RB100	TOTAL
Temps d'ouverture atelier en minute	15.360	11.520	26.880
Temps des arrêts programmés en minute	2.313	2.718	5.031

Temps des arrêts non programmés en minute	602	610	1.212
Le temps d'ouverture machine	13.047	8.802	21.849

❖ Taux d'utilisation :

« La mesure du taux d'utilisation permet de connaître l'efficacité administrative du pointage des temps. Ce ratio doit être normalement proche de 1. »¹

Temps d'ouverture machine ÷ Temps d'ouverture atelier.

Le taux d'utilisation pour le RB30 : $13.047 \div 15360 = 0,84 < 1$

Le taux d'utilisation pour le RB100 : $8.802 \div 11.520 = 0,76 < 1$

Ces taux marqués au-dessous nous montrent une inefficacité de pointage administratif des temps de 16% pour RB30 et 24% pour RB100.

❖ Taux de fonctionnement brut :

« Le taux de fonctionnement brut permet de mesurer l'incidence des différents arrêts. Le temps de production mesure le temps passé réellement. »²

(Temps d'ouverture machine – Temps des arrêts non programmés) ÷ Temps d'ouverture machine

Pour le RB30 : $(13.047 - 602) \div 13.047 = 0,95 < 1$

Pour le RB100 : $(8802 - 610) \div 8802 = 0,93 < 1$

Le temps passés réellement pour la production est de 95% pour le RB 30 et 93% pour le RB100 par-rapport à leurs temps nominaux.

Le temps de différentes incidences représente 5% de temps nominales de la production de RB30 et 7% pour le RB100.

❖ Taux de rendement synthétique : le taux synthétique « Il mesure non le temps passé mais le temps alloué produit, et défalque le temps consacré à la production de pièces qui sont ensuite rebutées. »³

Le temps utile ÷ le temps d'ouverture machine

✓ Le temps utile pour RB30 :

¹ François BLONDEL, gestion industriel, édition DUNOD, édition 2, paris, France, P 426.

² François BLONDEL, gestion industriel, édition DUNOD, édition 2, paris, France, P 426.

³ François BLONDEL, gestion industriel, édition DUNOD, édition 2, paris, France, P 427.

$$1.129.889,07 \div 30.000 \approx 38 \text{ heures} \approx 2.260 \text{ minutes}$$

- ✓ Le taux de rendement synthétique pour RB30 :

$$2.260 \div 13.047 \approx 0,17 < 1$$

- ✓ Le temps utile pour RB100 :

$$1.664.820,26 \div 24.000 \approx 69 \text{ heures} \approx 4.140 \text{ minutes.}$$

- ✓ Le taux de rendement synthétique pour RB100 :

$$4.140 \div 8.802 \approx 0,47 < 1$$

Un TRS de 47 % et de 17% : est extrêmement pénalisant pour la compétitivité des entreprises et traduit une forte déficience dans l'organisation. La première étape consiste à déterminer quels sont les postes de perte de rendement. Pour ce faire, on cherche à identifier toutes les causes d'arrêt pour intervenir plus rapidement et prendre des décisions et des actions d'amélioration le plus efficaces.

- ❖ Le taux de qualité de la ligne : *« il faut considérer l'influence de la non-qualité, puisque l'existence de produits défectueux (Def) réduit le nombre des produits pouvant être vendus ; elle se matérialise par un taux de qualité ».*

La quantité produite globale de la ligne KRONES : 2.794.709 litres

La quantité de non conforme pour le non-respect de taux CO₂ et taux de sucre : 1.094 litres.

Le taux de qualité = (la quantité produite globale – la quantité produite non conforme) ÷ la quantité produite globale.

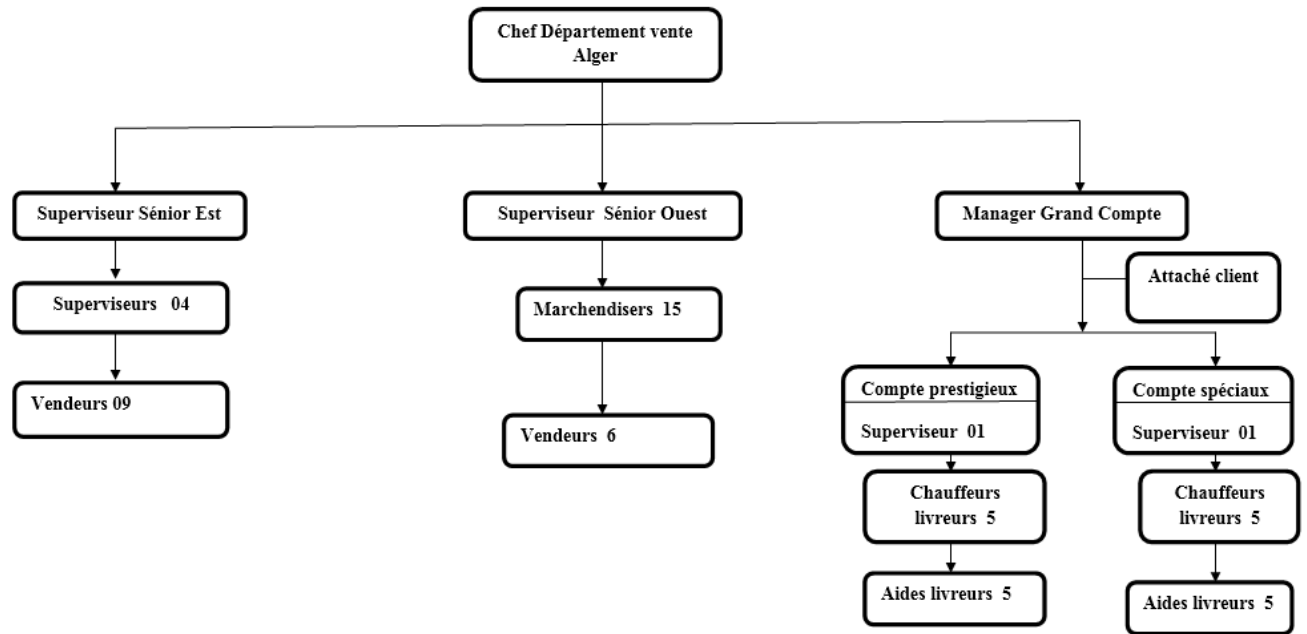
Taux de qualité pour la ligne KRONES = $(2.795.803 - 1094) \div 2.795.803 \approx 0,99$

Ce taux révèle que les produits dégagés de cette ligne sont des produits de qualité.

Sous-section 2 : la performance commerciale au sein de l'entreprise ABC Pepsi.

Les figures marquées ci-dessous présentent l'organigramme des points de distribution sur le territoire algérien.

Figure n° 21 : département vente Alger.



Source : département commercial.

Figure n°22 : le département de vente centre

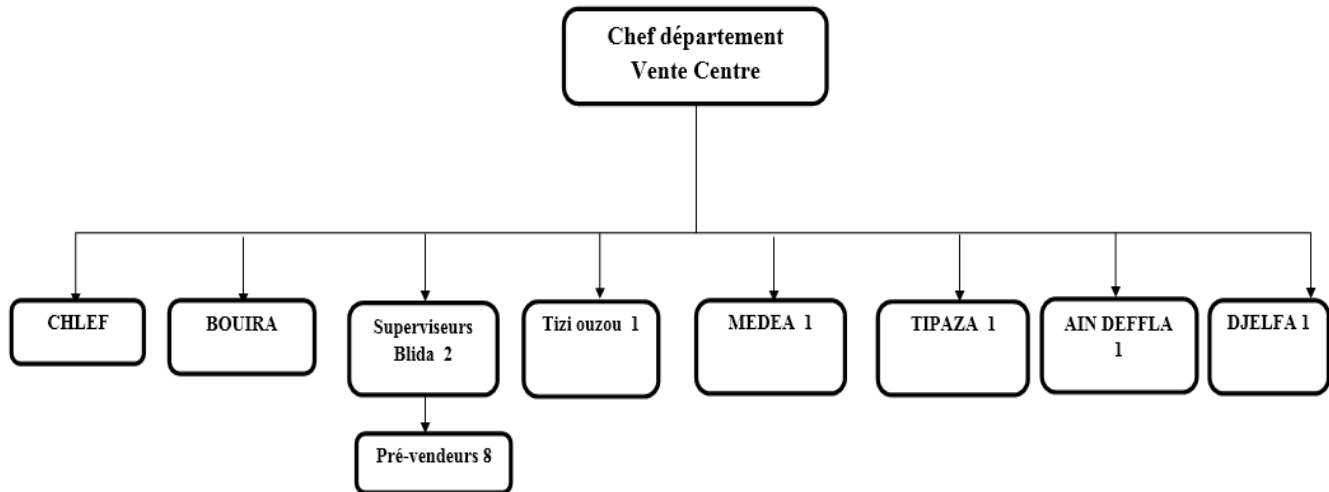
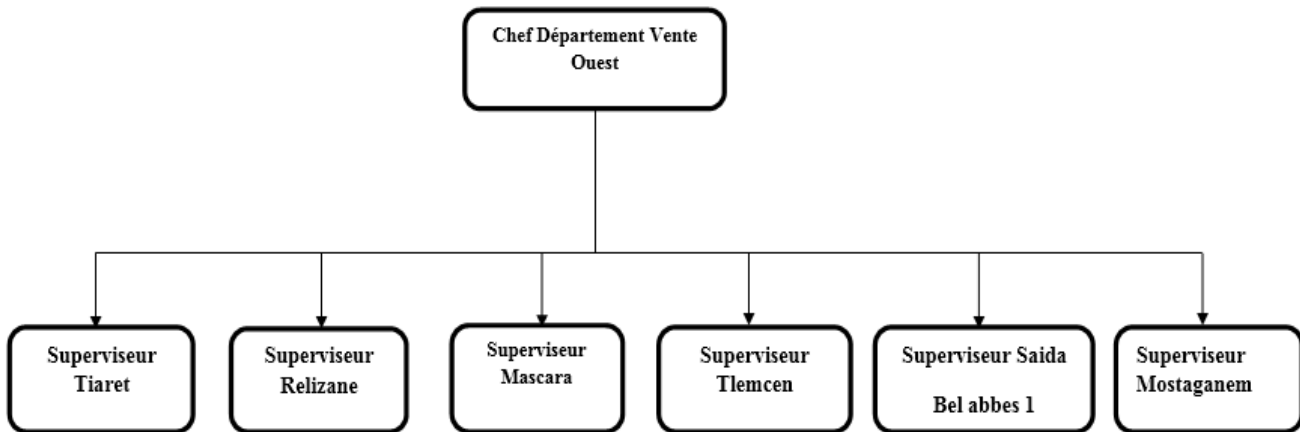
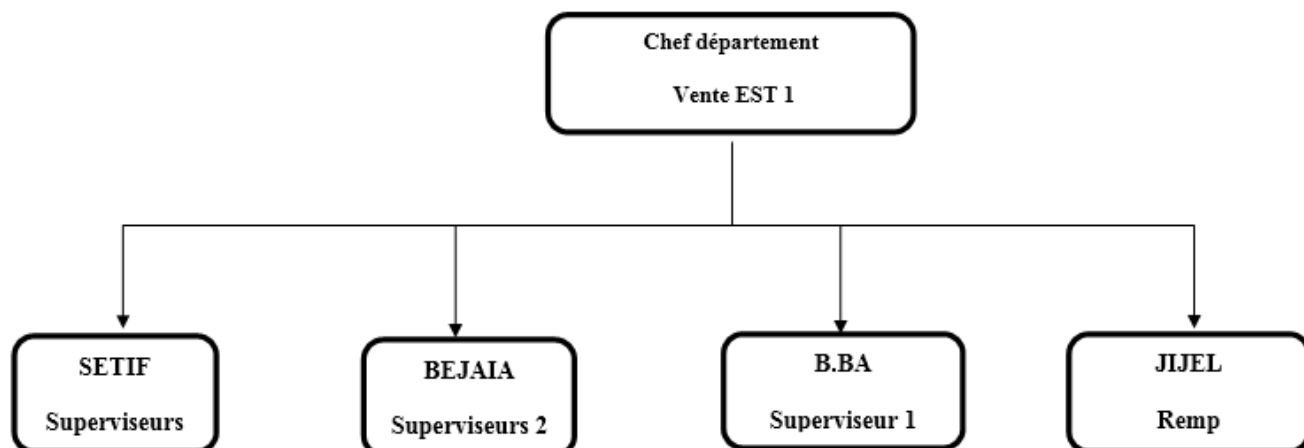


Figure n° 23: département de vente ouest.



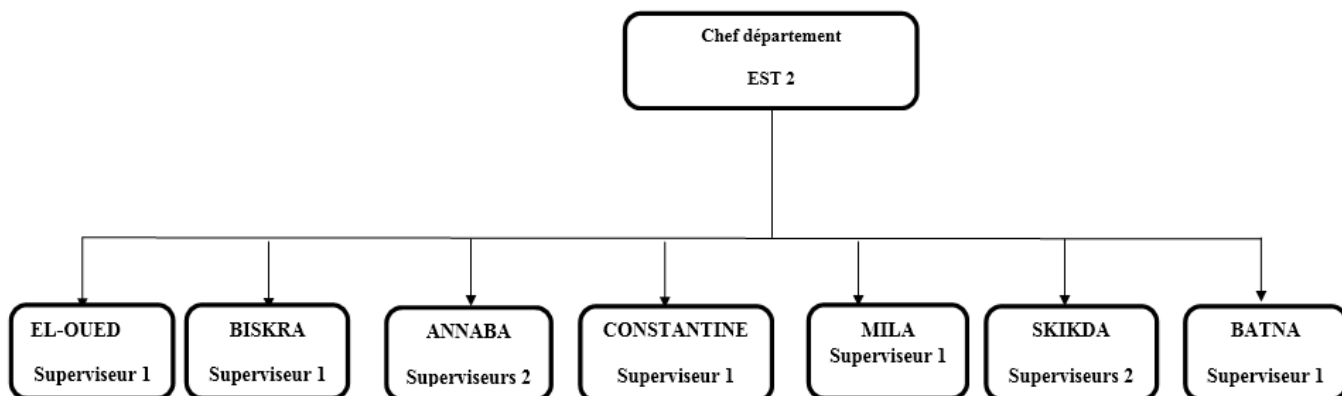
Source : département commercial.

Figure n° 24: département de ventes Est 1.



Source : département commercial.

Figure n°25 : département de vente Est 2.



Source : département commercial.

1) Le chiffre d'affaire :

« Le chiffre d'affaires est la somme des ventes de marchandises (activité commerciale) et de la production vendue (production de biens et de services), c'est le principal indicateur d'activité de l'entreprise. Il conditionne la performance globale »⁴

Pour évaluer la performance commerciale de l'entreprise ABC Pepsi nous allons commencer par étudier l'évolution de son chiffre d'affaire.

Tableau n°10 : l'évolution de chiffre d'affaire (2011-2014)

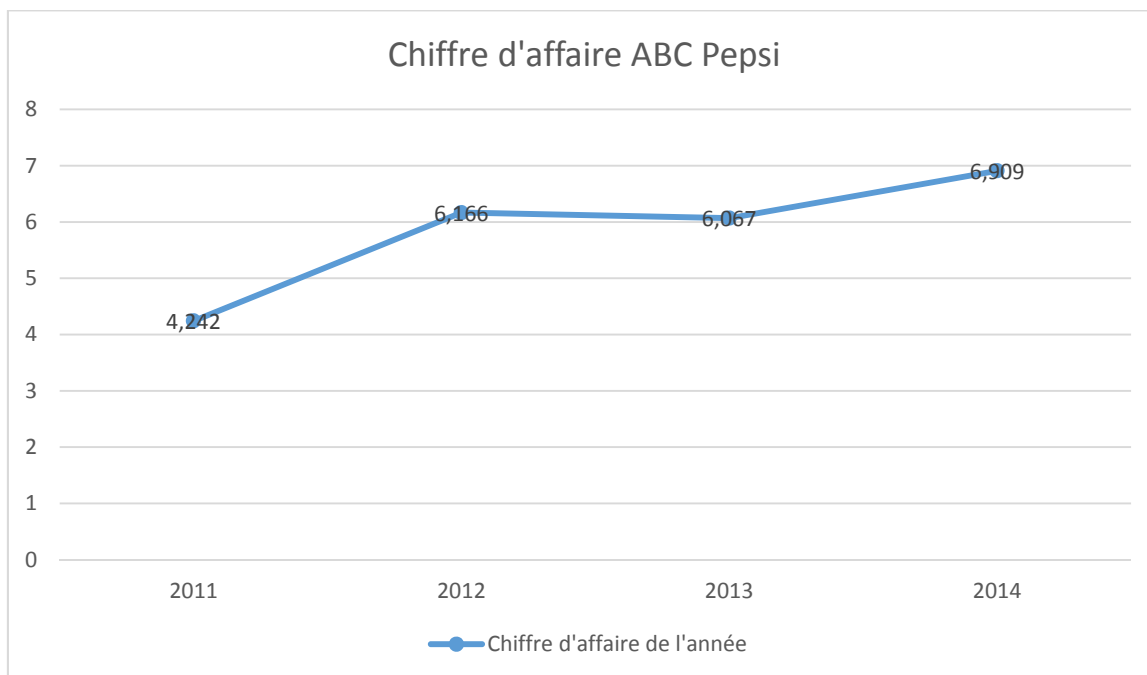
Année	Chiffre d'affaire en DA
2011	4.242.000.000,00

⁴ A.BURLAND. J.Y.EGLEM. P.MYKITA, Dictionnaire de la gestion, Foucher, paris, 1995 P: 84.

2012	6.166.000.000,00
2013	6.067.000.000,00
2014	6.909.000.000

Source : département commercial.

Figure n°26 : l'évolution de chiffre d'affaire



Durant les quatre dernières années le chiffre d'affaire de l'entreprise ABC Pepsi est passé par des moments de force où il a fait une progression remarquable (2014) et des moments de faiblesse où il a connu une chute, d'une façon générale, le chiffre d'affaire de l'entreprise ABC Pepsi est dans une évolution continue et ça c'est un bon signe ;

2) La part de marché :

« Pourcentage représenté par les ventes d'un produit, d'une marque, d'une entreprise dans l'ensemble du marché. La part de marché s'exprime en volume et en valeur »⁵.

Le tableau ci-dessous présente l'évolution de la part de marché durant les quatre ans passés :

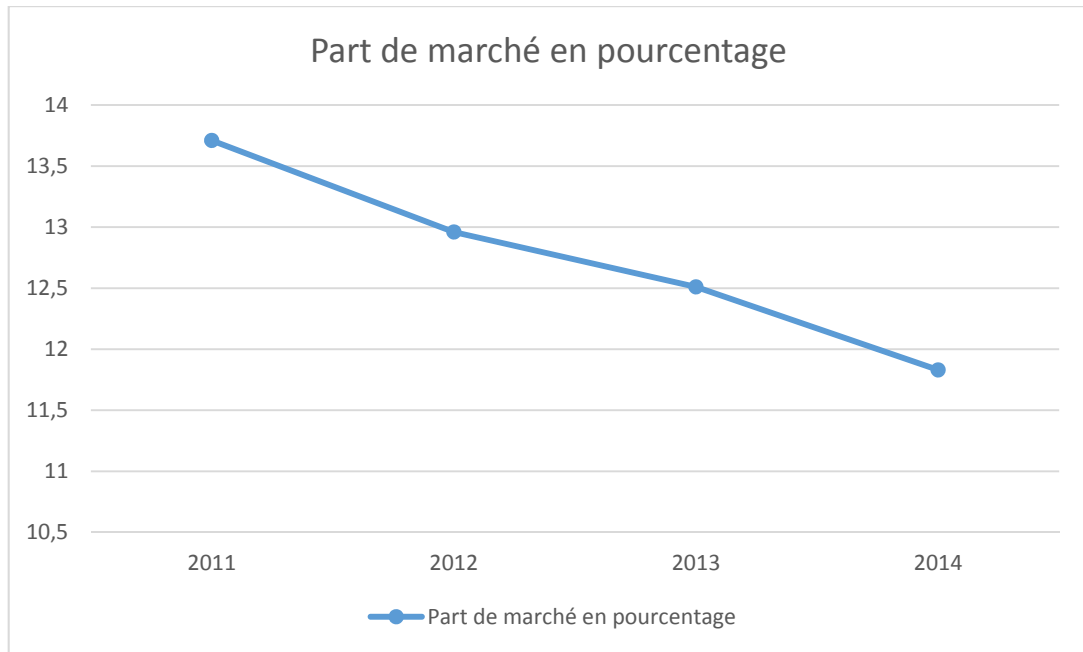
Tableau n° 11: l'évolution de part de marché

Année	Part de marché par pourcentage
2011	13,71
2012	12,96
2013	12,51

⁵ J.LENDREVIE ET D.LINDON :op.cit, p : 217.

2014	11,83
------	-------

Figure n° 27: l'évolution de part de marché.



L'évolution de la part de marché de l'entreprise ABC Pepsi est décroissante et cela est dû de plusieurs facteurs internes et externes :

Facteurs internes : on peut citer le manque de communication avec les clients (publicité, tombola...etc.), la capacité limitée de la production qui ne permet pas de répondre à tous les commandes,...etc.

Facteurs externes : l'évolution croissante des nouveaux concurrents, les aléas de l'approvisionnement,...etc.

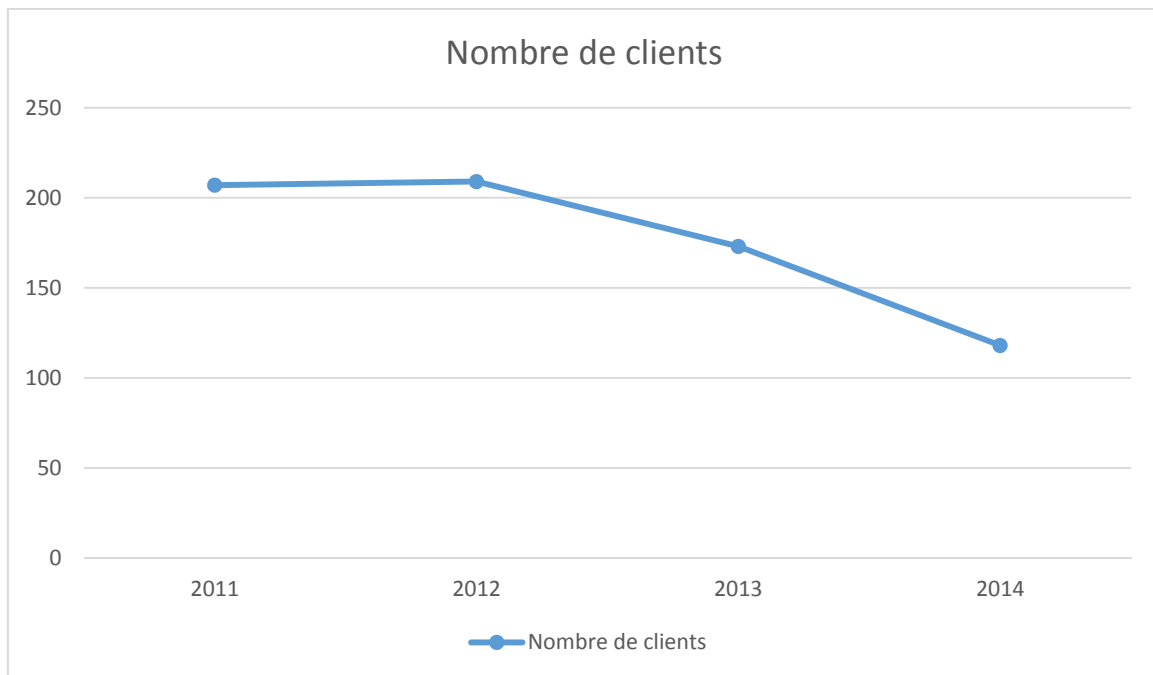
3) Le nombre des clients :

Le tableau ci-dessous présente le nombre des clients :

Tableau n° 12 : l'évolution de nombre de clients.

Année	Nombre de clients
2011	207
2012	209
2013	173
2014	118

Figure n° 28 : l'évolution de nombre de clients.



Le nombre des clients d'ABC Pepsi diminue d'une façon remarquable, l'entreprise a perdu près de la moitié de sa clientèle est cela est probablement à cause de comportement de client algérien et précisément son attitude et sa façon de voir les choses.

Depuis que le groupe Maheri a investi dans les boissons alcoolisées l'entreprise ABC Pepsi a perdu beaucoup de sa clientèle, de sa part de marché.

Malgré que le groupe a vendu son usine spécialisé dans la production des boissons alcoolisées (TANGO), l'entreprise n'a pas pu rattraper la perte pour cela il faut une véritable stratégie marketing pour récupérer son image de marque.

Section 2 : Le modèle des 5 forces + 1 de Mickael PORTER :

Sous-section 1 : Vue générale sur le modèle :

C'est à Michael PORTER professeur de stratégie à l'université de Harvard que nous devons ce modèle d'analyse, élaboré en 1979.

Il s'agit d'une technique stratégique d'analyse adaptée à l'entreprise qui permet de considérer 5 dimensions plus une sur lesquelles nous pouvons agir afin d'optimiser notre avantage concurrentiel, les 5 + 1 ce sont les suivantes :

- 1) Les concurrents : savoir le nombre des concurrents et leur attractivité sur le marché, leur capacité financière et humaine, leur différenciation produit.
- 2) Les produits de substitution : prendre en compte le pouvoir d'achat, les avantages et les inconvénients des produits de l'entreprise.

- 3) Les entrants potentiels : les barrières à l'entrée dans le marché dans lequel l'entreprise exerce son business, les investissements initiaux nécessaires pour les nouveaux entrants, les brevets à combler pour entrer dans ce marché.
- 4) Les fournisseurs : analyser l'habileté de l'entreprise de mener ses négociations avec ses fournisseurs.
- 5) Les clients : mesurer la capacité de négociation client (est ce que l'entreprise elle est en une position de force ou faiblesse pour négocier ses prix avec ses clients)
- 6) Le rôle de l'état : les lois et les normes appliquées dans le marché.

Cette méthode ne se fait si on possède des connaissances et des documents nécessaires pour illustrer nos points forts et nos points faibles par rapport à chaque une de ses démentions

Sous-section 2 : L'analyse environnementale de l'entreprise Atlas Bottling Corporation Pepsi par le modèle 5 forces + 1 de PORTER :

Crée en 1997 par un contrat de franchise signé par le groupe MAHRI et Pepsi cola international, est une entreprise spécialisée dans la production des boissons gazeuses en Algérie où ce genre d'industrie connait une véritable évolution.

1) Les concurrents :

L'algérien consomme 66 litres de jus de fruits et boissons gazeuses par an, dont 54 litres est de boissons gazeuses.

En 2012, le marché des boissons algérien et selon des statistiques faites par l'Office National des Statistiques à réaliser un chiffre d'affaire de 104,8 milliards de dinars, ce qui représente 5,5 % de total des dépenses des algériens pour les produits agro-alimentaires.

Ces statistiques n'ont pas venu par hasard, car le marché algérien des boissons gazeuses et non gazeuses a connu une progression très importante où la concurrence est très rude et massive avec plus de 685 entreprises (selon les statistiques de centre national de registre de commerce) qui couvrent tout le territoire.

Cependant, il y'a une très grande variation des produits sur le marché, l'un parmi les facteurs qu'ont incité l'augmentation de la consommation des boissons gazeuses.

En fin, le consommateur algérien préfère les produits des franchises (Coca cola et Pepsi cola) par rapport aux produits de marque locale (HamoudBoualem, Mami,...etc.), ce qui présente un avantage concurrentiel à Pepsi pour chercher à entamer des autres parts du marché.

2) Les produits de substitution :

La consommation des boissons gazeuses et les jus de fruits en Algérie ne cesse pas d'accroître, malgré cela, y'a pas vraiment des produits de substitution à part l'eau des robinets ou l'eau des sources. Car les prix des fruits ou des jus de fruits sont très élevés par rapport au prix des boissons gazeuses et les couts supportés par l'industrie de ses boissons sont très réduits par rapport aux autres industries, la fabrication des conserves des fruits et légumes par exemple ou des jus de fruits.

En parallèle, le taux du sucre et CO2 utilisés dans la création de ses produits constitue une vraie menace pour la santé des consommateurs, de plus il y'a pas mal d'entreprise qui ne suivent pas les normes mondiales dans leurs produits.

En l'occurrence, il y'a l'Association des Producteurs Algériens des Boissons (APAB), qui veille que ses intervenants respectent les normes de production et elle ne cesse pas de mettre la pression sur eux.

Donc les produits de substitutions présentent une moyenne menace pour ABC Pepsi.

3) Les entrants potentiels :

Le chiffre d'affaire réalisé chaque année dans le marché des boissons gazeuses représente une opportunité saisissable, donc il y'a plusieurs investisseurs qui mettent le baquet chaque année pour percer dans ce domaine.

Et cela est dû parce que :

- ✓ La production des boissons est moins coûteuse par-rapport aux autres industries d'agro-alimentaires.
- ✓ Les délais de péremption de ses produits sont élargis par rapport aux autres produits agro-alimentaires (6 mois), ce qui donne la possibilité de les stocker le plus longtemps possible pour ne pas avoir une rupture de stock.

D'autre part, il y'a l'association des producteurs algériens des boissons et le ministère du commerce, qui contrôlent la qualité de ces produits et leur conformité par-rapport aux normes mondiales (ISO) et nationales, donc en cas de mauvaise qualité ces entrants risquent d'une pénalité et une poursuite juridique.

Les investissements nécessaires pour entrer dans ce secteur sont immenses puisqu'il faut beaucoup de machines à importer, les installer, et des ingénieurs à former pour manipuler ses machines ce qui est parfois n'est pas évident pour tous ces entrants.

Les entrants potentiels montrent une menace au-dessous de la moyenne pour ABC Pepsi, si on prend en considération là où ils vont implanter leurs usines, leurs zones de chalandise et la qualité de leurs produits et même la marque qu'ils vont présenter dans le marché (un franchise).

4) Fournisseurs :

Avec une famille de 9 produits, ABC Pepsi doit négocier pas mal d'articles en matière de composants des produits (le sucre, le préforme, les étiquettes, parfums ...etc.), pièces de rechanges de ses 4 lignes de production et parfois des équipements pour l'administration et l'hygiène, avec des fournisseurs locaux et étrangers.

Donc quand il s'agit des achats locaux, ABC Pepsi a un avantage très important puisqu'elle peut dicter ses normes et ses lois sur les fournisseurs, et même la procédure d'achat sur ce niveau est très souple, donc elle peut réceptionner ses commandes dans les brefs délais.

Par contre, quand il s'agit des achats à l'extérieur du pays, Pepsi n'a pas vraiment le choix puisque la procédure est très lourde et les délais de réception sont de plus en plus long (deux mois pour le concentré par exemple), donc Pepsi ne peut pas assumer le changement de ses fournisseurs au bout du monde, en effet, elle signe des contrats annuel avec eux, et en parallèle, elle évolue le degré de respect des engagements de ses fournisseurs.

Concernant le pouvoir de négociation d'ABC Pepsi avec ses fournisseurs locaux montre un point de force, c'est ce qui n'est pas le cas avec ses fournisseurs en dehors du territoire national qui représente une menace presque forte.

5) Clients :

L'habilité de Pepsi de mener ses négociations avec ses clients reste moyenne, vu que le consommateur préfère les marques de franchises, parce que la concurrence rude déclenché par ses plus grands concurrents Coca cola et Hamoud Boualem, diminue ses pouvoirs de négociations avec ses distributeurs et ses clients.

Donc elle lui faudra une vraie relance dans sa stratégie marketing et de production pour récupérer sa place sur le marché national (occupé par coca-cola leader et Hamoud Boualem 2^{ème}).

En fin, on peut dire que le pouvoir d'ABC Pepsi de négocier avec ses clients est vraiment moyen, donc n'a que suivre le processus avec lequel travaillent les entreprises leaders sur le marché.

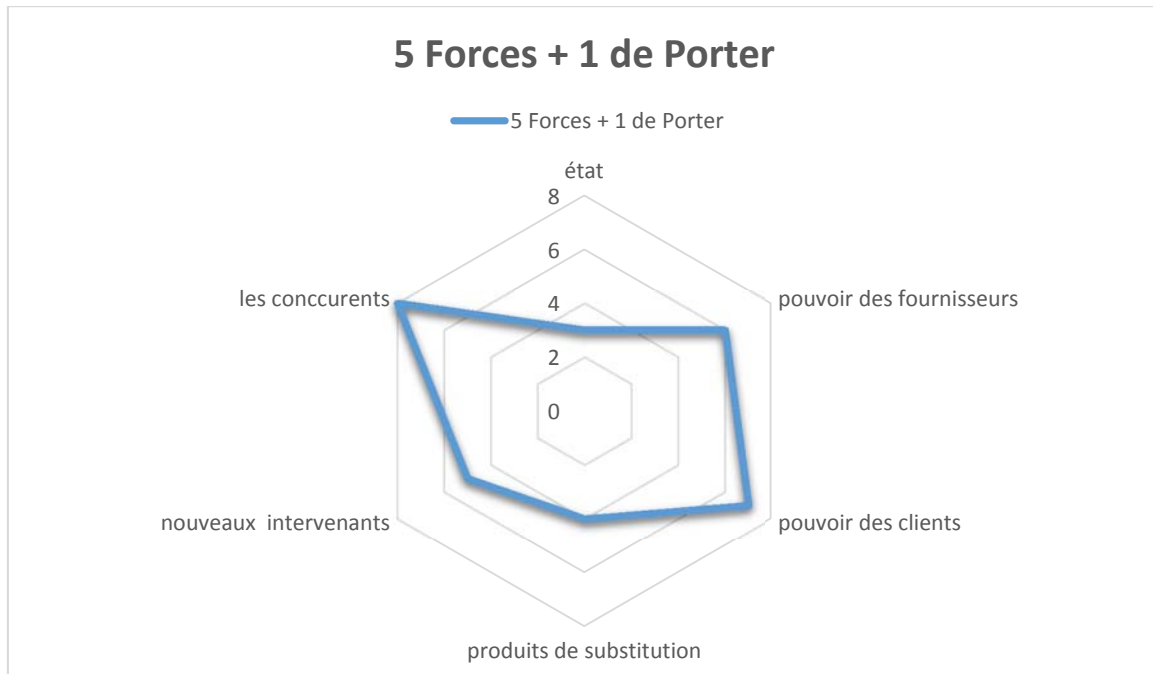
6) Le rôle de l'Etat :

Le rôle de l'Etat se résume dans le rôle de Ministère du Commerce qui tente de réglementer le marché des biens et services sur le territoire algérien afin de protéger le consommateur de tous genres de fraude et de mauvaise qualité, qui peuvent menacer sa santé et son bien-être, et de garantir une concurrence loyale entre les entreprises.

Donc l'Etat a édicté des lois pour organiser son marché qui restent encore insuffisants puisqu'elles se focalisent principalement sur l'information des consommateurs sur le contenu des produits en matière des composants utilisés, par la voie de l'étiquette.

Ce point présente une force pour ABC Pepsi parce que ces lois protègent même le producteur, de contrefaçon et donne plus de fiabilité pour le produit donc c'est un point de force.

Figure n°29 : les 5 forces de Porter.



Section 3 : L'audit interne et externe modèle PESTEL :

Sous-section 1 : Vue général :

Cette analyse sert à fournir un ensemble de critères qui permettent aux décideurs (Actionnaires, propriétaires, managers...etc.) d'avoir une vision globale sur le marché et son environnement, elle est un complément indispensable pour l'étude de marché.

Elle permet aussi à l'entreprise d'anticiper les influences qui ont un impact sur le marché cible ou le domaine d'activité stratégique qui souhaite entamer, donc la finalité de cette étude s'étale sur :

Prendre de recul sur le marché ciblé.

Travaillé sur une segmentation de marché.

Tracer une stratégie à court et moyen terme.

PESTEL signifie :

P : Politique : elle repose sur trois critères clés :

- ✓ Stabilité de gouvernementale.

Chapitre 3 : l'apport de management de la production sur la performance commerciale.

- ✓ L'orientation politique.
- ✓ Protection de consommateur.

E : Economique : les critères économiques sont :

- ✓ Le pouvoir d'achat.
- ✓ Croissance économique.
- ✓ Taux d'inflation.

S : Socioculturel :

- ✓ Tendance de consommation.
- ✓ Niveau d'éducation.
- ✓ Climat social.

T : Technologique : ses critères sont :

- ✓ Transfert de technologie
- ✓ Innovation.
- ✓ Télécommunication.

E : Ecologique : dans ce point on doit prendre en considération :

- ✓ Les catastrophes naturelles
- ✓ Météorologie.
- ✓ Rareté des ressources

L : Légal :

- ✓ Lois
- ✓ Règlements.
- ✓ Jurisprudence.

Sous-section 2: L'analyse interne et externe par la méthode PESTEL : ABC Pepsi.

L'Algérie autant qu'un pays en voie de développement, son marché a connu beaucoup de changement politico-économique depuis la crise 1986 dans le but de relancer son économie national, diversifier et augmenter ses exportations en dehors des hydrocarbures.

En effet, nous allons faire l'analyse PESTEL pour l'entreprise Atlas Bottling Corporation Pepsi, pour étudier l'influence de son environnement sur le marché de boissons gazeuses.

1) Politique :

A vrais dire, depuis 1998 jusqu'au nos jours l'Algérie connaisse une stabilité gouvernementale malgré le changement des ministres qui se fait du temps à autre, la politique générale du gouvernement reste la même.

Néanmoins, la stratégie politico-économique a changé d'orientation après qu'elle avait été tendu vers le communisme avant 1986, l'Algérie est dans la voie mettre en place l'économie du marché et d'accéder à l'Organisation Mondiale du Commerce.

En fin, nous pouvons dire qu'il n'y a pas une véritable association ou instituts qui protègent le consommateur algérien a part le Ministère du Commerce et ses directions partout sur le territoire algérien.

ABC Pepsi et comme toutes les entreprises implantées en Algérie, la stabilité gouvernementale présente un point primordial pour exercer ses activités en tout sécurité.

En fait, cette stabilité montre un avantage et un facteur de motivation pour ABC Pepsi, pour quelle diversifie sa gamme de produits et élargir son commerce et d'essayer de varie ses investissement en attaquant des autres secteurs.

Et pour l'accession de l'Algérie à l'OMC, ce point représente un véritable défi pour cette entreprise parce qu'elle doit mettre en œuvre des moyens très compétitifs pour perpétuer dans le marché algérien.

Le manque d'une vraie association ou institut qui protège le consommateur algérien cela n'est pas vraiment une menace pour ABC Pepsi et en parallèle ce n'est pas une opportunité pour une marque à une réputation mondiale et encore qui adopte les normes ISO dans tous ses produits.

2) Economique :

L'économie algérienne est considérée parmi les économies les plus vulnérables au monde où les revenus des hydrocarbures présentent plus que 90% de PIB algérien, mais cela n'empêche pas que certains secteurs industriels connaissent une évolution remarquable telle que le secteur de l'industrie des boissons gazeuses et de l'agro-alimentaire qui enregistre un taux de croissance de 147% en 2014 selon des statistiques faites par l'Association des Producteurs Algériens des Boissons.

Le taux de l'inflation en Algérie est à 10% selon des statistiques faites par l'Office National des Statistiques.

Pour le premier point, c'est une menace et opportunité au même temps pour ABC Pepsi.

Une menace parce que y'a beaucoup d'entreprise qui sont entrées dans ce marché et qui cherchent à gagner des parts importantes, et d'un autre coté une opportunité parce que ce taux de croissance reflète l'évolution de la consommation des boissons gazeuses en parallèle.

Le taux d'inflation pose un vrai problème pour ABC Pepsi vu qu'elle va subir des augmentations des prix de ses matières premières approvisionnées sur le marché Algérie comme le sucre, ce qui va se répercuter sur le prix de vente de ses produits sur le marché et fort probable sur ses ventes de Pepsi et la consommation de ce genre de produits va se diminuer.

3) Socioculturel :

Chapitre 3 : l'apport de management de la production sur la performance commerciale.

Les algériens, sont deuxième peuple derrière les libyens qui consomment beaucoup de boissons dans le nord de l'Afrique avec une moyenne de 66 litres par Habitant et par an.

Le nombre des universitaires dans ce pays dépasse le 1 million.

Le mode de vie algérien est très simple puisque la majorité de la population appartient à la classe moyenne au leurs revenu ne dépasse pas la barre de 50 milles dinars algérien.

Les algériens en générale c'est un peuple qui s'intéresse beaucoup plus sur le prix qu'autre chose.

En effet, le prix de vente des produits Pepsi est abordable et acceptable par le consommateur algérien, si on prend le facteur qualité-prix, ce qui représente une opportunité à saisir par Pepsi.

ABC Pepsi occupe actuellement la 3^{ème} place sur le marché algérien, et cela ça ne vaut pas dire qu'elle doit rester sur ce ton puisqu'elle peut surmonter la barre et attaquer des autres parts de marché avec c'est moyens financiers et humains.

4) Technologique :

L'Algérie est un pays en voie de développement où la technologie qui existe sur son territoire, elle est en retard par-rapport à celle qui existe dans les pays développés et même dans certains pays arabes par exemple les pays de moyen orient et cela est dû de la pénurie en matière des ingénieurs qui peuvent exploiter la nouvelle technologie et de la maîtriser.

Le marché de boissons gazeuses en Algérie est très innovant, cependant, les produits marchands sur le territoire sont très diversifiés.

Le domaine de télécommunication en Algérie est un domaine prometteur et en parallèle il est très en retard par rapport à son évolution dans le monde (par rapport à nous marocains).

C'est facteur la représente un obstacle pour ABC Pepsi si elle veut par exemple pratiquer le e-commerce, l'e-marketing ou encore importer une nouvelle machine pour améliorer ses capacité de production donc elle est obligé dans ce cas de former ses ingénieurs à l'étrangers pour qu'elle puisse la mettre en marche.

5) Ecologie :

L'Algérie est un pays riche avec ses ressources naturelles avec une surface de 2 381 741 km² et un littoral de 1 200 Km, elle considéré comme un point de liaison entre l'Afrique du centre et l'Europe.

Le climat en Algérie est stable et confortable ou les catastrophe naturels sont très rares.

Donc c'est un avantage pour Pepsi si elle veut procéder des nouveaux marchés en exportant ses produits.

6) Légal :

En Algérie, il y'a que le Ministère de Commerce qui s'occupe de contrôle et organise le marché algérien, en occurrence, il y'a des associations qui travaillent sur la protection de consommateur algérien des produits qui peuvent menacer sa santé et son bien-être mais leurs activités et leurs champ d'interventions restent très limités.

La réglementation algérienne dans ce marché insiste sur le droits de consommateur à l'information donc elle exige aux producteurs de mettre les informations qui concernent la date de fabrication et de péremption, les composants du produit et le pays de fabrication dans l'étiquette.

Ce point est une opportunité pour ABC Pepsi pour donner plus fiabilité à ses produits.

Critique et recommandation :

- Tout d'abord nous conseillons l'entreprise ABC Pepsi d'organiser la production par la méthode d'anticipation partielle, donc :
 - ✓ Dans la basse saison, la production sera programmée sur la base des commandes reçues.
 - ✓ Et dans la haute saison où le volume des ventes augmente, elle sera programmée sur la base des flux poussés (les prévisions).
- Nous recommandons aussi à ABC d'adopter un atelier de type JOP shop pour avoir plus de flexibilité, parce que celle de flow shop elle la fait subir beaucoup de temps perdu ce qui n'est pas un bon signe.
- L'entreprise ABC doit mettre le paquet et élaborer une stratégie marketing solide pour récupérer son image de marque en Algérie, parce que la part de marché qu'elle a aujourd'hui n'est pas suffisante pour une marque qui a une réputation mondiale et qui est leader dans des autres régions arabes comme le moyen orient et les pays de golf.
- Nous conseillons l'entreprise d'adopter quelques méthodes qui ont prouvé leurs efficacités dans plusieurs grandes entreprises, nous pouvons citer :
 - ✓ La méthode KANBAN pour la gestion des flux informationnels de son produit.
 - ✓ La méthode TPM pour intervenir efficacement dans le cas d'un arrêt de machine.
 - ✓ Les 5S pour garder l'usine généralement, l'atelier et les lieux de stockages précisément propres.
- Le capital humain c'est la force motrice de toute évolution, donc si ABC veut vraiment prendre une place importante sur le marché algérien, elle doit motiver son

Chapitre 3 : l'apport de management de la production sur la performance commerciale.

personnel, le former, et de choisir très bien ses nouveaux recrutés, et tenir compte que le savoir-faire il ne suffit pas son vouloir faire.

- A la fin, nous recommandant le tableau de bord opérationnel suivant :

L'indicateur	La méthode de calcule	Le cas ABC Pepsi	Ecart	commentaire	Objectif de l'indicateur
Inventaire des stocks	(stock physique – stock informatique) ÷ stock informatique				Eradiquer le vol et le fraude dans les stocks.
Taux d'utilisation	Le temps d'ouverture machine ÷ temps d'ouverture atelier				Connaitre l'efficacité administrative du pointage des temps
Taux de fonctionnement brut	(Temps d'ouverture – Temps des arrêts) ÷ Temps d'ouverture				mesurer le temps passé réellement
Taux de fonctionnement net	(Production réalisé – Temps de cycle réel) ÷ (Temps d'ouverture – Temps des arrêts)				Mesurer le temps alloué produit au temps brut de fonctionnement
Taux de rendement synthétique	Temps utile ÷ Temps d'ouverture				Mesurer la compétitivité de l'atelier
Taux de qualité	(Production réalisée – Produits défectueux) ÷ production réalisée				Mesurer la qualité des produits fabriqués
Taux de rebut	Produits défectueux ÷ production réalisée				Mesurer la non-qualité

					des produits fabriqués
Respect des engagements	$[P - \sum P_i - R_i] \div P$				Mesurer l'adaptation de la production avec les objectifs prévus
Taux d'occupation de magasin	(la surface réservée aux produits finis) ÷ (la surface de magasin)				mesurer la capacité de stock et son habilité.

Conclusion :

Notre stage au sein de l'entreprise ABC Pepsi était vraiment enrichissant, car il nous a permis de s'imprégner dans un environnement professionnel, et de développer nos connaissances pratiques et même théoriques.

Néanmoins, la période qu'on a passé au sein de cette entreprise elle n'était pas suffisante pour savoir tous le processus de l'entreprise et d'avoir une vision détaillé, puis on a rencontré une équipe bien soudée, professionnel et rigoureuse qui n'a pas cessé de nous aider.

Le problème au sein de l'entreprise ABC Pepsi n'est pas dans le produit lui-même ou dans la marque mais plutôt dans la gestion de production et le communication avec les clients, donc il est indispensable de réagir bien efficacement en matière de publicité et de marketing pour récupérer la place de l'entreprise qui est occupé actuellement par les deux leaders du marché algérien Hamoud Boualem et coca-cola.

Et recruter des nouvelles compétences ou de former son personnel pour qu'il soit à la hauteur de ce défis.

Conclusion générale :

Notre étude avait pour but d'illustrer l'apport du management de la production sur la performance commerciale, sans négliger le poids de chaque fonction dans l'élaboration de la stratégie de l'entreprise.

Cette étude nous a amené dans à puiser une vaste littérature et à tenter de simplifier le rôle de management de la production au sein de l'entreprise, et présenté la performance commerciale ainsi notre cas d'étude ABC Pepsi.

Sans doute, l'utilisation des études environnementales de l'entreprise ABC Pepsi nous a permis d'affirmer nos hypothèses :

- Le management de la production est un outil plus nécessaire qu'important pour l'organisation de la production au sein de toute entreprise, son objectif principal est d'assurer la meilleure exploitation des ressources disponibles pour répondre aux exigences de la commerciale en matière de produit et service, alors que la performance de cette dernière constitue un atout pour l'évaluation de rendement de l'entreprise, et prévoir son avenir.
- Le management de la production donne une meilleure réactivité pour l'entreprise par le biais de l'exploitation exemplaire des contraintes liées à la conception du produit et/ou service, pour satisfaire la demande de sa clientèle.
- Le management de la production présente une meilleure flexibilité à l'entreprise, et précisément à la commerciale, cela en donnant, une certaine souplesse pour l'entreprise, pour répondre à une demande variée en terme de quantité et de forme.
- Le management de la production à un apport positif sur l'optimisation des coûts : vue que le processus du management de la production ne touche pas seulement transformation des ressources disponibles pour la création des biens et/ou services, mais il veille sur la minimisation de prix de reviens le plus bas possibles.

Bibliographie :

➤ Les livres :

- ✓ A.BOURGUIGNON : Définir la performance : une simple question de vocabulaire ? In performance et ressources humaines, ouvrage collectif sous la direction de Anne Marie Fericelli et Bruno Sire, édition economica, Paris, 1996
- ✓ A.COURTOIS, C. MARTIN BONNEFOUS, M. PILLET, Gestion de la Production 4^{ème} édition, éditions d'organisation, France
- ✓ Anne Gratacap & Pierre Médan, Management de la production, 3^o édition, édition DUNOD, France, 2008
- ✓ A.KHEMAKHEM : La dynamique du contrôle de gestion, édition DUNOD, France, 1992
- ✓ A.MACQUIN : Vendre, Stratégies, Hommes, Négociations, édition Publi-union, paris, 1998
- ✓ C.BUSSENAULT, M.PRETET : Economie de l'entreprise, Vuibert, paris, 1996
- ✓ CF : H.FAYOL : L'administration industrielle et générale, édition ENAG, 1990.
- ✓ D. Anderson et J. Pine, Agile Product Development for Mass Customization: How to Develop and Deliver Products for Mass Customization, Niche Markets, JIT, Build-to-Order and Flexible Manufacturing? MacGraw-Hill,1997
- ✓ Fernandez. A, « Les nouveaux tableaux de bord des managers », Edition Organisation, 1999
- ✓ FEY, (Robert) et GOGUE, (Jean-Marie) : *la maîtrise de la qualité*, édition Economica, Paris, 1991,
- ✓ GABILLET, (P) : « Management », Edition Pearson, France, 4^{ème}édition, 2004
- ✓ Georges Javel, organisation et gestion de la production, 4^{ème} édition, France, 2010
- ✓ GRAUVOGEL, (Jean-Marie) : le Management de la qualité, édition Hermès, Paris, 1989
- ✓ G.RAIMBAULT : Comptabilité analytique et gestion prévisionnelle, Chihab
- ✓ H.M.DEBOISLANDELLE : Gestion des ressources humaines dans la PME, economica, 2^{ème} édition, Paris, 1998
- ✓ Jean-Marc GALLAIRE, Les outils de la performance industrielle, édition EYROLLES-ORGANISATION, 2008, France

- ✓ Jean Yves Saulou, Tableaux de bord pour décideurs, Les éditions d'organisation, Paris, 1982
 - ✓ J.LENDREVIE ET D.LINDON : J.LENDREVIE & B.BROUCHAND : Publicitor, 5ème édition, édition Dalloz, Paris, 2001
 - ✓ KOTLER et DUBOIS : marketing management, édition Publi union, 10ème édition, Paris, 2000
 - ✓ LAUDOYER, (G) : *la certification ISO 9000*, édition d'organisation, Paris, 2000,
 - ✓ LEMOIGNE, (J.L) : « L'évaluation des systèmes complexes », In « système de mesure de la performance », Harvard expansion, 1999
 - ✓ LEBAS.m, « oui, il faut définir la performance », in revue française de comptabilité, juillet-aout, 1995
 - ✓ L.LORINO, « méthodes et pratique de la performance », édition d'organisation, France, 2003
 - ✓ Magee (John F), industriel logistics, Analysis and Management of Physical Supply and Distribution Systems , editions Mc Graw Hill, New York, 1968
 - ✓ M.PILLET, C. BONNEFOUS, P.BONNEFOUS, A.COURTOI, Gestion de la production, 5ème édition, édition EYROLLES-ORGANISATION, France
 - ✓ MORIN, GUINDON, BOULIANE : Mesurer la performance de l'entreprise, in encyclopédie de gestion, édition DALLOZ, paris, 1996
 - ✓ National Council of Physical Distribution Management (NCPDM). Son siège est à Chicago. IL a été en 1962. En 1986, son nom a changé pour Council of Logistics Management
 - ✓ Pierre VOYER, Tableaux de bord de gestion et les indicateurs de performance, 2ème édition, Presses de l'université du Québec
 - ✓ TIXIER, MATHE et COLIN : logistique d'entreprise-vers un management plus compétitive, 2ème édition, édition DUNOD, France
 - ✓ Yves PIMOR et Michel FENDER, Logistique : Production Distribution Soutien, édition DUNOD, France, 2008
- Les revues :
- ✓ Logistique et management, voie de la compétitivité, Harvard l'expansion, automne 1981
 - ✓ Journal of marketing, octobre 1948, cité par Marks et Taylor dans la préface de : Marketing Logistics Perspectives and Viewpoints. New York. John Wiley. 1967.

- ✓ J.GHARBI : Pilotage stratégique et émergence du sens : du réel à l'action, in revue gestion des ressources humaines n°35 ? Mais 2000
 - ✓ Sadeg,M(1998), « management des entreprises politiques », les presses d'Alger
 - ✓ V. Giard : Analyse économique de la standardisation des produits, Cahiers de Recherche du GREGOR, n° 13, IAE de Paris, Université Paris 1, 1999
- Les dictionnaires :
- ✓ A.BURLAND, J.Y.EGLEM, P.MYKITA : Dictionnaire de la gestion, Foucher, paris, 1995
 - ✓ H.DEBOISLANDELLE : dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils, édition Economica, Paris
- Les mémoires :
- ✓ .DRIADI(K) et SAHBI (M) : *le mécanisme d'approvisionnement des équipements pétroliers et les opérations du commerce extérieur*, option management, Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger, 2006
 - ✓ Fayçal HAMDI, l'impact de la communication externe sur la performance commerciale, option management, mémoire licence INC, 2008.
 - ✓ H.OUACHERINE : *Gestion de la force de vente et performance de la fonction commerciale de l'entreprise*, mémoire de magistère INC, 2001-2003
 - ✓ Mahfoud ARABI et Mohamed KHALIFI, l'impact de la gestion de la qualité sur la performance commerciale de l'entreprise, mémoire licence INC, 2009.
- Les sites web :
- ✓ www.agrojob.com
 - ✓ www.cat-logistique.com
 - ✓ corinne.zambotto.free.fr
 - ✓ www.cnrtl.fr
 - ✓ www.editions-tissot.fr
 - ✓ www.journaldunet.com
 - ✓ www.larousse.fr
 - ✓ www.precentica.com
 - ✓ stockage.comprendrechoisir.com
 - ✓ www.techniques-ingenieur.fr
 - ✓ www.toupie.org
 - ✓ www.yourarticlelibrary.com

Désignation	Colonne2	JANVIER	FÉVRIER	MARS	AVRIL	MAI	JUN	JUILLET	AOÛT	SEPT	OCT	NOV	DÉC	TOTAL	Mix %
RB30	Cs Phy	140 612	152 294	209 639	211 738	248 473	281 590	99 952	315 454	244 561	167 608	153 504	146 155	2 371 581	
	Cs 8OZ	178 304	193 116	265 833	268 495	315 077	357 071	126 745	400 011	310 117	212 536	194 651	185 332	3 007 288	9,0%
RB100	Cs Phy	82 568	94 996	119 396	137 338	142 493	197 950	250 502	202 382	163 611	62 791	53 329	43 455	1 550 809	
	Cs 8OZ	174 501	200 766	252 333	290 252	301 147	418 352	529 415	427 719	345 779	132 703	112 707	91 838	3 277 512	9,78%
PET 0.5	Cs Phy	80 058	86 549	103 833	116 696	126 587	148 785	60 184	157 261	122 721	97 283	86 076	84 284	1 270 319	
	Cs 8OZ	42 299	45 728	54 861	61 657	66 883	78 612	31 799	83 090	64 840	51 400	45 479	44 532	671 179	2,0%
PET 0.33	Cs Phy														
	Cs 8OZ														
PET 1L	Cs Phy	322 381	355 161	554 135	731 486	849 136	980 211	1 116 327	1 046 171	911 122	1 070 092	951 582	820 288	9 708 091	
	Cs 8OZ	340 664	375 302	585 560	772 968	897 290	1 035 798	1 179 634	1 105 500	962 792	1 130 777	1 005 546	866 807	10 258 638	30,6%
PET 2L	Cs Phy	206 542	236 241	430 181	572 412	656 319	820 484	1 015 839	927 492	817 856	662 103	577 889	513 210	7 436 565	
	Cs 8OZ	436 509	499 277	909 153	1 209 746	1 387 078	1 734 027	2 146 894	1 960 180	1 728 473	1 399 302	1 221 322	1 084 628	15 716 588	46,9%
CAN	Cs Phy	20 265	21 878	30 674	34 724	39 166	48 226	20 243	49 303	42 722	37 629	32 136	30 814	407 780	
	Cs 8OZ	28 267	30 516	42 786	48 434	54 631	67 268	28 235	68 770	59 591	52 488	44 826	42 982	568 794	1,7%
TOTAL	Cs Phy	852 426	947 118	1 447 857	1 804 393	2 062 173	2 477 246	2 563 047	2 698 063	2 302 593	2 097 507	1 854 517	1 638 206	22 745 145	
	Cs 8OZ	1 200 543	1 344 706	2 110 525	2 651 554	3 022 105	3 691 128	4 042 723	4 045 270	3 471 592	2 979 206	2 624 531	2 316 118	33 500 000	100,0%

Plan de production et des ventes année 2014 (produit par volume)

RB100	Colonne1	JANVIER	FÉVRIER	MARS	AVRIL	MAI	JUIN	JUILLET	AOÛT	SEPT	OCT	NOV	DÉC	TOTAL
PEPSI	Cs Phy	32 398	37 274	46 848	53 889	55 911	77 671	98 292	79 411	64 198	24 638	20 925	17 051	<i>608 506</i>
	Cs 80Z	68 470	78 777	99 010	113 889	118 164	164 153	207 732	167 828	135 676	52 070	44 224	36 035	<i>1 286 028</i>
MR ORANGE	Cs Phy	18 859	21 698	27 271	31 369	32 546	45 213	57 216	46 225	37 370	14 342	12 181	9 925	<i>354 215</i>
	Cs 80Z	39 857	45 856	57 635	66 296	68 784	95 554	120 922	97 694	78 978	30 310	25 743	20 976	<i>748 606</i>
MR LIMON	Cs Phy	4 473	5 146	6 468	7 440	7 719	10 724	13 571	10 964	8 863	3 402	2 889	2 354	<i>84 013</i>
	Cs 80Z	9 453	10 876	13 670	15 724	16 314	22 664	28 680	23 171	18 732	7 189	6 106	4 975	<i>177 554</i>
M POMME	Cs Phy	6 286	7 233	9 090	10 456	10 849	15 071	19 072	15 408	12 457	4 781	4 060	3 308	<i>118 072</i>
	Cs 80Z	13 286	15 285	19 212	22 099	22 928	31 851	40 307	32 565	26 326	10 103	8 581	6 992	<i>249 535</i>
M POMME VERTE	Cs Phy	3 385	3 894	4 895	5 630	5 842	8 115	10 270	8 297	6 707	2 574	2 186	1 781	<i>63 577</i>
	Cs 80Z	7 154	8 231	10 345	11 899	12 346	17 151	21 704	17 535	14 176	5 440	4 621	3 765	<i>134 365</i>
M FRAISE	Cs Phy	3 869	4 451	5 594	6 435	6 676	9 274	11 737	9 482	7 666	2 942	2 499	2 036	<i>72 660</i>
	Cs 80Z	8 176	9 406	11 822	13 599	14 110	19 601	24 805	20 040	16 201	6 218	5 281	4 303	<i>153 560</i>
M FRAMBOISE	Cs Phy	7 979	9 180	11 538	13 271	13 770	19 129	24 207	19 557	15 810	6 068	5 153	4 199	<i>149 860</i>
	Cs 80Z	16 863	19 401	24 384	28 048	29 101	40 427	51 159	41 332	33 414	12 824	10 891	8 875	<i>316 718</i>
M ANNANAS	Cs Phy	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	<i>0</i>
	Cs 80Z	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	<i>0</i>
7 UP	Cs Phy	5 319	6 120	7 692	8 848	9 180	12 752	16 138	13 038	10 540	4 045	3 436	2 799	<i>99 907</i>
	Cs 80Z	11 242	12 934	16 256	18 699	19 401	26 951	34 106	27 555	22 276	8 549	7 261	5 916	<i>211 145</i>

LA répartition de RB 100 par parfum

RB30	Colonne1	JANVIER	FÉVRIER	MARS	AVRIL	MAI	JUIN	JUILLET	AOÛT	SEPT	OCT	NOV	DÉC	TOTAL
PEPSI	Cs Phy	53 914	58 393	80 380	81 185	95 270	107 968	38 324	120 952	93 770	64 265	58 857	56 039	909 319
	Cs 8OZ	68 366	74 045	101 926	102 947	120 808	136 909	48 597	153 374	118 906	81 491	74 634	71 060	1 153 064
P TWIST	Cs Phy	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Cs 8OZ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
MR ORANGE	Cs Phy	26 015	28 176	38 786	39 174	45 971	52 098	18 492	58 363	45 247	31 010	28 400	27 040	438 773
	Cs 8OZ	32 989	35 729	49 182	49 675	58 293	66 063	23 449	74 007	57 376	39 322	36 013	34 289	556 387
MR LIMON	Cs Phy	6 062	6 566	9 038	9 128	10 712	12 140	4 309	13 599	10 543	7 226	6 618	6 301	102 241
	Cs 8OZ	7 687	8 325	11 460	11 575	13 583	15 394	5 464	17 245	13 369	9 163	8 392	7 990	129 647
M POMME	Cs Phy	9 425	10 208	14 052	14 192	16 655	18 874	6 700	21 144	16 392	11 234	10 289	9 796	158 962
	Cs 8OZ	11 951	12 944	17 818	17 997	21 119	23 934	8 495	26 812	20 786	14 246	13 047	12 422	201 572
M POMME VERTE	Cs Phy	8 016	8 682	11 951	12 070	14 165	16 053	5 698	17 983	13 942	9 555	8 751	8 332	135 196
	Cs 8OZ	10 165	11 009	15 154	15 306	17 961	20 355	7 225	22 803	17 679	12 116	11 096	10 565	171 435
M FRAISE	Cs Phy	9 997	10 827	14 904	15 054	17 665	20 020	7 106	22 427	17 387	11 916	10 913	10 391	168 608
	Cs 8OZ	12 677	13 730	18 899	19 089	22 400	25 386	9 011	28 439	22 048	15 110	13 839	13 176	213 803
M FRAMBOISE	Cs Phy	12 675	13 728	18 897	19 086	22 397	25 382	9 010	28 435	22 045	15 108	13 837	13 174	213 772
	Cs 8OZ	16 072	17 407	23 962	24 202	28 401	32 186	11 425	36 057	27 954	19 158	17 546	16 706	271 074
M ANNANAS	Cs Phy	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Cs 8OZ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7 UP	Cs Phy	14 509	15 714	21 632	21 848	25 639	29 056	10 314	32 550	25 235	17 295	15 839	15 081	244 711
	Cs 8OZ	18 398	19 927	27 430	27 705	32 511	36 844	13 078	41 275	31 999	21 930	20 085	19 123	310 306

Répartition des Objectifs 2014 par parfum (RB 30)

Table des matières :

Introduction générale.

Chapitre 1 : le management de production.

Section 1 : l'univers conceptuel de management de la production.....2

Sous-section 1 : vers une définition pour le management de la production.....3

Sous-section 2 : les modalités de la gestion des flux de la production et les ateliers.....8

Section 2 : l'organisation de la production.....11

Sous-section 1 : la planification de la production.....11

Sous-section 2 : Quelques méthodes utilisées dans le management de la production.....15

Section 3 : les enjeux et limites de management de la production.....22

Sous-section 1 : les enjeux du management de la production.....22

Sous-section 2 : les limites du management de la production.....29

Chapitre 2 : la performance commerciale.

Section 1 : la performance.....35

Sous-section 1 : la conception de la performance.....35

Sous-section 2 : la conception de l'indicateur de la performance.....44

Section 2 : la performance et les notions voisines.....47

Sous-section 1 : la distinction entre la performance et les notions voisines.....47

Sous-section 2 : les outils de pilotage de la performance.....50

Section 3 : la performance commerciale.....54

Sous-section 1 : la fonction commerciale.....54

Sous-section 2 : les indicateurs de la performance commerciale.....59

Chapitre 3 : l'étude de cas ABC Pepsi.

Section 1 : ABC PEPSI.....63

Sous-section 1: l'historique de l'entreprise.....63

Sous-section 2 : les différentes directions de l'entreprise.....65

Section 2 : le management de la production et la performance commerciale d'ABC Pepsi.....70

Sous-section 1 : le management de la production d'ABC Pepsi.....70

Sous-section 2 : la performance commerciale d'ABC Pepsi.....80

Section 3 : l'analyse interne et externe.....85

Sous-section 1 : généralité sur la méthode.....85

Sous-section 2 : l'analyse.....86

Section 3 : l'analyse environnementale.....89

Sous-section 1 : généralité sur la méthode.....89

Sous-section 2 : l'analyse.....95

Annexes.

Bibliographie.

Table des matières.